

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**Propuesta de mejora en la gestión del talento humano mediante el diseño e
implementación de políticas de Recursos Humanos en la empresa
Transportes Qulla S.A.C.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN
GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO**

QUE PRESENTA:

Claudia Vanessa, Jaramillo Garibay

Yarina Jannett, Ferromeque Salazar

Violeta Jacqueline, Quiroz Tantalean

ASESOR

Daniel Eduardo Guevara Sánchez

Surco, noviembre, 2025

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Daniel Eduardo Guevara Sánchez docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación Titulado Propuesta de mejora en la gestión del talento humano mediante el diseño e implementación de políticas de Recursos Humanos en la empresa Transportes Qulla S.A.C. del/de la autor(a)/ de los(as) autores (as)


- Claudia Vanessa Jaramillo Garibay,
- Yarina Jannett Ferromeque Salazar,
- Violeta Jacqueline Quiroz Tantalean,

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 4%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 03/01/2026.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

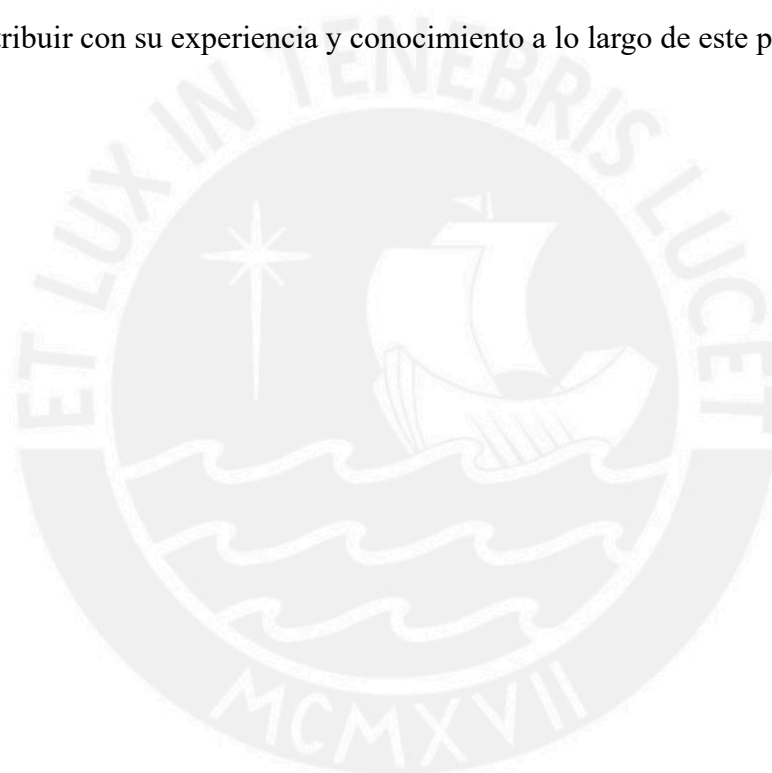
Surco, 13 de noviembre de 2025

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Guevara Sánchez, Daniel Eduardo</u>	
DNI: 09412483	Firma
ORCID: 0000-0002-6374-8062	 <u>Profesor Daniel Guevara Sánchez</u>

Agradecimientos

Expresamos nuestro sincero agradecimiento a los directivos y trabajadores de Transportes Qulla S.A.C. por su disposición y colaboración durante el desarrollo de este Business Consulting. Su participación fue clave para el análisis y la formulación de propuestas que enriquecieron nuestra experiencia académica.

Agradecemos también a nuestros docentes y asesor, por sus valiosas enseñanzas y orientación. Extendemos este agradecimiento a nuestros colegas y amigos que tuvieron la apertura de contribuir con su experiencia y conocimiento a lo largo de este proceso.



Dedicatorias

Este trabajo está dedicado a nuestras familias, cuyo apoyo incondicional, comprensión y constante acompañamiento han sido fundamentales a lo largo de nuestra formación académica. Expresamos también nuestro reconocimiento personal por la perseverancia, el compromiso y el trabajo colaborativo que nos permitieron culminar con éxito este proyecto.



Resumen Ejecutivo

El presente Business Consulting fue desarrollado para la empresa peruana Transportes Qulla S.A.C. Con más de 15 años en el sector, la empresa ha experimentado un crecimiento sostenido, no obstante, en el análisis del diagnóstico se evidenció que enfrenta desafíos relacionados con la gestión del talento humano, tales como condiciones físicas inadecuadas en el entorno laboral, agotamiento físico del personal operativo y la ausencia de un área de Recursos Humanos (RR.HH.) estructurada y funcional. Tras el análisis de las causas raíz, se consideraron tres alternativas para abordar los problemas identificados: la tercerización parcial de funciones del área de RR.HH., la reestructuración integral de dicha área y la implementación de políticas de RR.HH. para su gestión. La evaluación de estas opciones se sustentó en la Matriz de FACTIS y el modelo de roles de Ulrich, concluyendo que la alternativa más adecuada y sostenible es la formulación e implementación de políticas de RR.HH., debido a su viabilidad técnica, bajo requerimiento de inversión y coherencia con los objetivos estratégicos de la empresa.

La propuesta contempla la implementación de políticas en la gestión de RR.HH. con una inversión inicial de S/ 42,010.00, proyecta una recuperación en 23 meses y un retorno sobre la inversión (ROI) del 58.1% en tres años, sustentado en la reducción del 15% del pago de horas extras, 20% de la rotación y contratación, y en la prevención de sanciones por incumplimiento normativo. Los resultados esperados incluyen beneficios económicos con un ahorro anual estimado de S/ 22,135.85 y beneficios cualitativos, como la mejora del clima laboral, retención del talento, consolidación de una gestión más eficiente y transparente, optimizar costos, garantizar el cumplimiento de la legislación laboral y consolidar su competitividad en el sector.

Abstract

This Business Consulting project was developed for the Peruvian company Transportes Qulla S.A.C. With over 15 years in the freight transportation sector, the company has experienced steady growth. However, the diagnostic analysis revealed several challenges related to human talent management, including inadequate physical working conditions, physical exhaustion among operational staff, and the absence of a structured and functional Human Resources (HR) department. Following a root cause analysis, three alternatives were considered to address the identified issues: partial outsourcing of HR functions, comprehensive restructuring of the HR department, and the implementation of HR policies. The evaluation of these options was based on the FACTIS matrix and Ulrich's HR role model, concluding that the most viable and sustainable alternative is the formulation and implementation of HR policies due to their technical feasibility, low investment requirements, and alignment with the company's strategic objectives.

The proposed solution involves the implementation of HR management policies with an initial investment of S/ 42,010.00, a projected recovery period of 23 months, and a return on investment (ROI) of 58.1% over three years. This is supported by a 15% reduction in overtime payments, a 20% decrease in turnover and recruitment costs, and the prevention of penalties for regulatory non-compliance. Expected outcomes include economic benefits with an estimated annual savings of S/ 22,135.85, as well as qualitative improvements such as enhanced workplace climate, talent retention, more efficient and transparent management, cost optimization, compliance with labor regulations, and strengthened competitiveness within the sector.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	ix
Lista de Figuras.....	xi
Capítulo I: Situación General de la Empresa.....	1
1.1 Presentación de la Empresa	1
1.2 Modelo de Negocio.....	5
1.3 Análisis del Sector Industrial	9
1.4 Análisis del Contexto Externo de la Empresa (Oportunidades y Amenazas)	14
1.5 Análisis del Contexto Interno de la Empresa (Fortalezas y Debilidades).....	16
1.6 Resumen del capítulo.....	21
Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal.....	22
2.1 Metodología de Trabajo	22
2.2 Problemas Identificados.....	24
2.3 Resumen del capítulo.....	30
Capítulo III: Determinación de causas del problema principal	31
3.1 Causas Identificadas.....	31
3.2 Matriz Priorización Causa-Raíz.....	37
3.3 Resumen del capítulo.....	40
Capítulo IV: Evaluación de las Alternativas de Solución	41
4.1 Alternativas de solución.....	41
4.2 Evaluación de las Alternativas de Solución	50
4.3 Solución Propuesta.....	56

4.4 Resumen del capítulo.....	57
Capítulo V: Plan de Implementación y Factores Clave de Éxito.....	58
5.1 Definiciones Claves	58
5.2 Balanced Scorecard.....	72
5.3 Plan de Implementación (Gantt) y Presupuesto	73
5.4 Factores Clave de Éxito	77
5.5 Resumen del capítulo.....	80
Capítulo VI: Resultados Esperados	81
6.1 Resultados esperados del Plan de Implementación	81
6.2 Recuperación de la inversión.....	87
6.3 Resumen del capítulo.....	90
Conclusiones y Recomendaciones.....	91
7.1 Conclusiones.....	91
7.2 Recomendaciones	92
Referencias.....	94
Apéndice A: Guía de entrevista a Representante Legal de Transportes Qulla S.A.C. ..	100
Apéndice B: Guía de entrevista a Gerentes de Transportes Qulla S.A.C.	102
Apéndice C: Resultados de la encuesta aplicada	104
Apéndice D: Instalaciones de Transportes Qulla S.A.C.	108

Lista de Tablas

Tabla 1	Porcentaje de participación por cliente	3
Tabla 2	Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería: Valor Agregado	10
Tabla 3	Análisis Pestel de Transportes Qulla S.A.C.	12
Tabla 4	Análisis MEFE de Transportes Qulla S.A.C.	16
Tabla 5	Análisis MEFI de Transportes Qulla S.A.C..	17
Tabla 6	Herramientas Cualitativas	23
Tabla 7	Matriz de Complejidad versus Beneficio	25
Tabla 8	Matriz Priorización Causa-Raíz	38
Tabla 9	Promedio del costo del proceso de Reclutamiento y Selección	48
Tabla 10	Promedio del costo del servicio de Nómina.....	49
Tabla 11	Definición de los roles de RR.HH.	52
Tabla 12	Evaluación de alternativas según el modelo de roles de RR.HH. de Ulrich	53
Tabla 13	Criterios de evaluación de alternativas.....	55
Tabla 14	Matriz Factis, resultados de la evaluación de alternativas	56
Tabla 15	Políticas y/o lineamientos de RR.HH. enfocados en los procesos de Transportes Qulla S.A.C.....	65
Tabla 16	Relación entre los elementos de la ISO 9001 y la Gestión de RR.HH. con aplicación en Transportes Qulla S.A.C.	66
Tabla 17	Principios para el diseño de políticas	67
Tabla 18	Estructura de una política de RR.HH.	67
Tabla 19	Lineamientos y/o políticas alineadas a la normativa legal y los ODS	69

Tabla 20	Balanced Scorecard.....	74
Tabla 21	Presupuesto de Implementación.....	75
Tabla 22	Plan de Implementación (Gantt)	76
Tabla 23	Habilitadores	78
Tabla 24	Riesgos	79
Tabla 25	Total de horas en sobretiempo 2022, 2023 y 2024.....	81
Tabla 26	Simulación de pago de sobretiempo en un escenario perfecto.....	82
Tabla 27	Costos laborales.....	82
Tabla 28	Costo de contratación y costo de rotación.....	83
Tabla 29	Total de ceses por puesto de trabajo en el 2024	84
Tabla 30	Porcentaje de préstamos del total de la planilla	86
Tabla 31	Ausentismos por periodos	86
Tabla 32	Resultados cualitativos.....	87
Tabla 33	Resultados cuantitativos.....	88
Tabla 34	Proyección anual de recuperación.....	89

Lista de Figuras

Figura 1	Línea de tiempo de Transportes Qulla S.A.C.	2
Figura 2	Business Model Canvas de Transportes Qulla S.A.C.	8
Figura 3	Organigrama General de Transportes Qulla S.A.C.	19
Figura 4	Análisis de la Cadena de Valor de Transportes Qulla S.A.C.	21
Figura 5	Diagrama de Ishikawa.	36
Figura 6	Pasos para la transformación de la oficina de personal en un área de RR.HH.	43
Figura 7	Propuesta de nueva estructura del área de RR.HH.	46
Figura 8	Índice de Rotación del 2024.	50
Figura 9	Roles de RR.HH. en la construcción de una organización competitiva	51
Figura 10	Manual de Organización y Funciones de Transportes Qulla S.A.C.	85
Figura 11	Reglamento Interno de Trabajo de Transportes Qulla S.A.C.	85

Capítulo I: Situación General de la Empresa

En este capítulo se presenta a la empresa Transportes Qulla S.A.C. con la finalidad de conocer sobre su historia, misión, visión, principales logros y desafíos que atravesaron durante estos últimos años. Así mismo, se aborda el modelo de negocio permitiendo identificar la propuesta de valor que brinda la empresa y como esto la ayuda a posicionarse en el rubro. Como parte del análisis interno y externo de la empresa se emplean el análisis PESTEL y las metodologías MEFE y MEFI para de esta manera identificar y analizar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, y por último se realiza el Análisis de la Cadena de Valor con la finalidad de entender cómo cada actividad que ejecuta la empresa contribuye al valor final del servicio que ofrecen.

1.1 Presentación de la Empresa

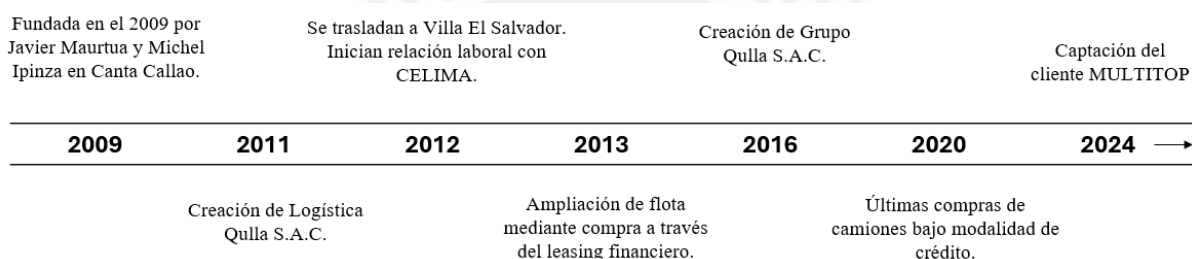
Transportes Qulla S.A.C. con RUC 20523786483 es una empresa peruana que fue fundada el 04 de noviembre del 2009 por Javier Maurtua y Michel Ipinza en Canta Callao, sede en la que inician sus operaciones con dos camiones y dos montacargas que les permitían brindar servicios de reparto en Lima y Callao. Para el año 2012, deciden mudarse a la sede de Villa El Salvador como parte de una estrategia comercial vinculada a la creación de Logística Qulla S.A.C. y el contrato adquirido con la empresa Cassinelli S.A., que los llevó a incorporar dentro de su planilla a trabajadores de esta empresa. En el 2013, a consecuencia de la alta demanda de repartos inician la compra de camiones a través del leasing financiero que los fue llevando a ampliar su flota y lograr una mayor capacidad de respuesta hacia sus principales clientes, es por ello, que 2016 se crea Grupo Qulla S.A.C. abarcando así Transporte de Carga, Logística y Almacenes.

El 2020, se generan las últimas compras bajo esta modalidad de crédito, alcanzando una flota de 52 unidades de transporte entre camiones de bajo, mediano y alto tonelaje. Este

mismo año, durante la pandemia, la empresa generó una reestructuración de sus recursos debido a que el rubro de transporte tuvo un fuerte impacto por las restricciones generadas por los nuevos protocolos establecidos para el control del COVID-19. Entre las principales acciones se generaron: Reformular puestos de trabajo para la modalidad remota, captación de nuevos clientes como Asalvo Perú S.A.C., Delosi S.A., Mercadeo Comercial S.A. con nuevos productos a repartir de poco tonelaje ya que inicialmente se enfocaron en el reparto de mayólicas y cerámicos.

Figura 1:

Línea de tiempo de Transportes Qulla S.A.C.



Nota. Eventos resaltantes de la trayectoria de Transportes Qulla S.A.C.

En el 2024 Transportes Qulla S.A.C. cuenta con una planilla de 88 trabajadores y generó un ingreso de ocho millones de dólares al cierre del 2023. Durante la recolección de datos y análisis de la información se evidenció una reducción del 5% en su planilla en los últimos tres años y se identificó que el 93% de sus choferes, que son uno de sus recursos clave, están bajo modalidad contractual temporal. Según lo expresado por Maurtua (Comunicación personal, 30 de septiembre del 2024) su objetivo a corto plazo es la captación de nuevos clientes a través de la diversificación de estos con la meta de obtener un crecimiento del 20% al 25%. Actualmente Transportes Qulla, como parte del grupo empresarial, tiene una participación por cliente de acuerdo con lo indicado en la Tabla 1.

Tabla 1:*Porcentaje de participación por cliente*

Cliente	% de participación	
	Transporte Qulla	Logística Qulla
Casinelli	37	83
Celima	29	-
Delosi	13	5
IGruop	-	1
Multitop	TBD	TBD

Nota. Recuperado y adaptado a partir de datos proporcionados por Transportes Qulla S. A. C. (2024).

Para Campoy (2010), en una empresa existen tres elementos que contribuyen al logro de los objetivos, estos son la misión que se entiende como la definición del negocio donde se define lo que la empresa es y lo que hace, la visión que es lo que la empresa busca alcanzar y los valores que son los modelos de actuación que esta tiene. Como parte de un grupo empresarial, Transportes Qulla S.A.C. comparte una misión y visión definida y orientada al servicio personalizado que ofrece, sin embargo, carecen de una definición de valores que los ayuden a forjar y consolidar su cultura organizacional y fomentar el nivel de compromiso de sus trabajadores. A continuación, se comparte la misión y visión que comparte Transportes Qulla con su grupo empresarial tal como se declara en su página web www.grupoqulla.com

Misión: “Promover la eficiencia, competitividad y excelencia de nuestros procesos y los de nuestros clientes brindando un servicio de soluciones logísticas integrales personalizadas. Generando así beneficios comerciales, profesionales y personales para clientes y nuestra organización”. (Grupo Qulla S.A.C., s.f., sección “Inicio”, párr. 2)

Visión: “Proyectar nuestro liderazgo de manera competitiva en el mercado peruano, con base en la innovación de procesos logísticos integrales y en el desarrollo profesional de

nuestros empleados, generando un impacto positivo en el crecimiento de nuestros clientes y nuestra comunidad.” (Grupo Qulla S.A.C., s.f., sección “Inicio”, párr. 3)

Si bien la empresa se impactó positivamente con el crecimiento del sector, en la actualidad se enfrentan con dos aspectos que son relevantes para ellos; el primero, es que aún no logran un posicionamiento en el mercado debido a las grandes empresas formales como Diflet Cargo Express S.A.C., Rolam S.A.C., Grupo Camaro S.A.C. tienen cobertura de atención a nivel nacional y cuentan con mejores flotas que les permiten ofrecer precios más atractivos en el mercado, y el segundo es la informalidad en el sector, definida por De Soto (1989) como el conjunto de empresas, trabajadores y actividades que operan fuera de los marcos legales y normativos que rigen la actividad económica, es por ello que al pertenecer al sector informal evitan cargas tributarias y normas legales, pero que por otro lado también implica no contar con la protección y los servicios que el estado puede ofrecer. La informalidad también alcanza a Transporte Qulla S.A.C. ya que los impacta negativamente al tener que competir con empresas informales que ofrecen precios por debajo del mercado, quitándole clientes y trabajadores quienes optan por un mayor ingreso salarial desestimando los beneficios sociales. Este tema dificulta a diferentes actividades económicas alcanzando el 75.7% de nivel de informalidad en el 2022 (Informalidad 360°, Cámara de Comercio de Lima).

En esta primera parte se ha presentado la trayectoria de Transportes Qulla S.A.C., hemos conocido su misión, visión, los desafíos que han atravesado con el paso de los años y las estrategias que aplicaron para poder sobrellevar los distintos escenarios. Esto también ha permitido recolectar evidencia que ayude a identificar oportunidades de mejora tanto para su gestión interna como para el logro de sus objetivos.

1.2 Modelo de Negocio

El modelo de negocio de Transportes Qulla S.A.C. está enfocado en brindar atención personalizada según el rubro de sus clientes ya que gracias a su flota variada pueden adaptarse a las necesidades de estos, siendo esta su principal propuesta de valor y contando con el respaldo que la formalidad ofrece. Según afirma Corredor (2021), un modelo de negocio constituye los cimientos y la estructura sólida sobre la que se pondrán las piezas para lanzar una idea al mercado, para lograr ello se debe encontrar una manera sistémica y estructurada de generar abundancia al ofrecer productos o servicios valiosos. Por otro lado, Osterwalder y Pigneur (2010), postulan que para describir un modelo de negocio se debe dividir en nueve módulos como un anteproyecto de la estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa. Es por ello, que para los autores el Business Model Canvas es la herramienta que permite desarrollar alternativas estratégicas enfocadas en cuatro áreas principales que son clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica, que a su vez se dividen en nueve módulos básicos, los cuales se describen a continuación en base a la información recopilada de la empresa:

Segmentos de mercado. La empresa debe agrupar a sus clientes según las necesidades, comportamientos y atributos que estos posean, esto con el propósito de definir a qué segmento se va a dirigir y así poder elevar la satisfacción de los clientes. En la actualidad Transportes Qulla S.A.C. no ha definido un solo sector es por ello que se puede apreciar que dentro de los clientes a los que brindan servicios hay una gran variedad de cargas a atender.

Propuesta de valor. Es el factor que se brinda a los clientes con el fin de que elijan a la empresa como su mejor opción al momento de optar por los productos o servicios que requieren, en este caso la propuesta de valor que brinda Transportes Qulla S.A.C. está

enfocada en la adaptación a las necesidades de sus clientes gracias a la variedad de flota con la que cuentan.

Canales. Sirven como medio para la interacción entre clientes y la empresa, de esta manera permite que los clientes puedan conocer de los productos y/o servicios ofrecidos, evaluar las propuestas de valor, comprar y conocer un poco más de la empresa. Se pueden emplear canales directos e indirectos para brindar información a los clientes, que les permitan evaluar la propuesta, comprar, coordinar la entrega y contar con un servicio de posventa, como es en el caso de Transportes Qulla S.A.C. que emplea un canal de atención mediante call center y página web.

Relaciones con clientes. La empresa debe establecer relaciones con sus clientes ya sea para captar nuevos clientes, fidelizar a los que ya tiene o promover la venta de sus productos y/o servicios brindando una experiencia global para sus clientes y potenciales clientes, es así que Transportes Qulla S.A.C. busca que brindar una atención personalizada manteniendo comunicación constante con el cliente final.

Fuentes de ingreso. Hace referencia al flujo de caja que genera la empresa por cada segmento que abarca, por ello la empresa debe identificar el valor que ofrecerá a cada segmento para así generar una o varias fuentes de ingreso. Se pueden identificar dos tipos de ingresos: ingresos por transacciones derivadas por pagos puntuales e ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos, para el caso de la empresa sus ingresos son mediante la venta directa de sus servicios de transporte de carga.

Recursos clave. Son los activos necesarios que le permiten a la empresa conectar con los distintos segmentos a los que apunta y generar ingresos, en el caso de Transportes Qulla S.A.C. su principal recurso clave es la variedad de flotas que posee, la tecnología que brindan

como soporte del transporte esto gracias a un sistema de rastreo satelital y el recurso humano que está comprendido por los choferes y operarios.

Actividades clave. De acuerdo con las necesidades del cliente la empresa tendrá que establecer cuáles son las actividades que tendrán mayor relevancia para generar ingresos, estas pueden estar relacionadas con la producción, atención posventa, generación de plataformas o estrategias comerciales. Para Transportes Qulla S.A.C., sus actividades clave son la asignación de unidades de transporte que cumplen la normativa exigida, la planificación de sus rutas y el servicio de monitoreo que le permite dar atención a un plan de contingencia ante cualquier eventualidad que surja en la ruta.

Asociaciones clave. Dependiendo de la segmentación del mercado a la que se enfoca la empresa, ésta podrá emplear la tercerización de actividades o recursos a medida de hacer más provechosa su propuesta de valor. En el caso de la empresa, el formar parte de Grupo Qulla S.A.C. le brinda una ventaja ya que al tener un servicio logístico que ofrecer tiene la posibilidad de captar clientes para transporte. Otra asociación clave en sus operaciones es Rimac Seguros pues para el desarrollo de sus actividades debe contar con el respaldo de una aseguradora debido a que sus unidades están expuestas a diversos riesgos que pueden llevar a tener consecuencias operativas, económicas y reputacionales si no se gestionan de forma oportuna.

Estructura de costes. Hacen referencia a los elementos que intervienen en el modelo de negocio que buscan maximizar la eficiencia y reducir gastos, pueden estar orientados al valor o al coste. La estructura de costes de Transportes Qulla S.A.C. engloba a los gastos de planilla del personal, el combustible, mantenimiento y adquisición de unidades, inversión en tecnología para el rastreo satelital, el alquiler de sus instalaciones, el pago de los impuestos y seguros y la inversión en publicidad de sus servicios.

La filosofía de Transportes Qulla S.A.C. está orientada a ser una empresa distinta, con atención personalizada orientada a generar valor agregado al cliente con personal altamente motivado y capacitado. Crean en la mejora continua y evaluación de nuevas oportunidades de inversión que les permiten seguir brindando un servicio de excelencia a sus clientes.

(Transportes Qulla S.A.C., 2024. Manual de Organización y Funciones. s/n), algo que también manifestó Maurtua (2024) pues resalta que su propuesta de valor es poder adecuarse a la necesidad de sus clientes en base al servicio que estos requieran. A continuación, en la Figura 2 se muestra el Business Model Canvas de Transportes Qulla S.A.C. realizado en base a la información proporcionada por la empresa.

Figura 2

Business Model Canvas de Transportes Qulla S.A.C.

INFRAESTRUCTURA		OFERTA	CLIENTES	
Asociaciones clave: <ul style="list-style-type: none"> - Grupo Qulla S.A.C. - Logística Qulla S.A.C. - Rimac Seguros 	Actividades clave: <ul style="list-style-type: none"> - Transporte de carga. - Planificación de rutas. - Servicio de monitoreo. - Propuesta según normativa. - Atención al cliente. 	Propuesta de valor: <ul style="list-style-type: none"> - Adaptación a la necesidad del cliente. - Seguridad. - Formalidad. - Cobertura a nivel local. 	Relación con los clientes: <ul style="list-style-type: none"> - Asistencia personalizada. - Atención al cliente. 	Segmentos de mercado: <ul style="list-style-type: none"> - Almacenes - Tiendas comerciales - Retail. - Implementos de seguridad industrial
	Recursos clave: <ul style="list-style-type: none"> - Flota diversa - GPS Hunter - Vitrack - Conductores y operarios 		Canales: <ul style="list-style-type: none"> - Página web. - Call center 	
Estructura de costes: <ul style="list-style-type: none"> - Planilla - Combustible - Mantenimiento - Adquisición de unidades 		Fuentes de ingresos: <ul style="list-style-type: none"> - Venta directa de servicios de transporte. 		
VIABILIDAD ECONÓMICA				

A partir del Business Model Canvas aplicado a Transportes Qulla S.A.C., que tiene como punto de partida un servicio de transporte de carga que se adapta a las necesidades de sus clientes gracias a la flota variada de camiones que ofrecen, cumpliendo con las

normativas legales vigentes y brindando alta tecnología en el seguimiento de sus cargas, se evidencia que las estrategias que han venido empleando les han permitido ampliar su flota, abarcar más segmentos de mercado y potenciar sus actividades y recursos clave para manejar sus operaciones, pero también se identifican oportunidades de mejora al momento de establecer tácticas para la captación de nuevos clientes y ampliar sus fuentes de ingreso. Este análisis nos permite tener un marco referencial sobre la situación de la empresa para continuar con el desarrollo y abordaje de los problemas identificados durante el desarrollo del presente Business Consulting.

1.3 Análisis del Sector Industrial

El análisis del sector industrial permite comprender las características del entorno en el que se desenvuelve la empresa a nivel económico, regulatorio y competitivo e identifica los desafíos, ventajas y factores que influyan en las operaciones y los resultados de esta. Para el caso de Transportes Qulla S.A.C. su actividad se desarrolla dentro del sector de transporte de carga terrestre teniendo una gran relevancia dentro del desarrollo económico del país, es por ello que con este análisis se busca entender cuál es la dinámica de la empresa en la cadena logística. Este estudio se realizó empleando como herramienta el análisis PESTEL con el objetivo de identificar cuáles son los factores que interactúan con la empresa y si estos son una amenaza u oportunidad.

Uno de los factores para tener en cuenta es la variación en el Producto Bruto Interno (PBI) en los últimos años dado que es de vital importancia para el sector transporte. En la Tabla 2 se aprecia el crecimiento que este ha presentado, pero también se ve la influencia de variables como el precio del combustible y la inflación percibida en el país. En los últimos cinco años el componente de servicios del Producto Bruto Interno (PBI) ha tomado gran importancia ya que representa en promedio el 42, 2% de los ingresos del país y la actividad

económica de transporte y almacenamiento, el cual evidenció un crecimiento del 5, 2% en el primer semestre de 2024 en comparación al 2023 (Informe Técnico Trimestral del PBI, INEI 2024). Siendo esta actividad relevante en los últimos años, el gobierno de turno asignó el 1, 1% (S/. 11, 457 millones) del presupuesto anual, lo cual dificulta la implementación de mejoras que contribuyan en el desarrollo de esta actividad económica. (Anuario Estadístico 2023, Ministerio de Transporte y Comunicaciones).

Tabla 2:

Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería: Valor Agregado Bruto

(Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior)

Actividad	2023/2022				2024/2023	
	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV	Año	Trimestre I
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	0,8	2,7	0,2	1,5	1,33	4,3
Transporte	1,4	3,2	0,9	2,7	2,1	4,8
Almacenamiento, correo y mensajería	7,3	5,8	9,1	12,9	9,0	1,4

Nota. Cifras trimestrales ajustadas a las Cuentas Nacionales Anuales del Instituto Nacional de Estadística e Informática

En la década pasada el transporte de carga terrestre representó más del 87% del global transportado debido al incremento de proyectos a nivel nacional y representa el principal medio de transporte que brinda este servicio. Esta actividad presentó un crecimiento significativo post pandemia, siendo en la actualidad muy competitiva por la accesibilidad y versatilidad comparada con otros medios de transporte como el aéreo, marítimo y ferroviario. Evidencia de ello es el aumento de empresas formalizadas y autorizadas para brindar el servicio de transporte de carga por vía terrestre, alcanzando un registro de 131, 292 empresas de las cuales el 69, 6% se encuentran en Lima y Callao y en menor porcentaje Arequipa (5%), La Libertad (3, 4%) y Cusco (2, 7%) entre las más relevantes de acuerdo con los datos brindados por la Dirección de Servicios de Transporte Terrestre- DGATR 2023. Otro factor

para considerar es el incremento del volumen físico que representa la actividad de transporte tal como se muestra en la tabla adjunta. (Producto Bruto Interno Trimestral, INEI 2024).

Dentro del sector de transporte de carga es importante comprender cómo se encuentra el parque automotor por clase y vehículos autorizados de acuerdo con los criterios establecidos en la Resolución Directoral N°-4848-2006-mtc/15. Al cierre del 2023 se identifican 358, 653 vehículos habilitados y el 96. 6% tienen autorización para transporte de carga a nivel nacional. De este porcentaje el 54. 2% son camiones, 16. 5% remolcadores, 4. 7% son camioneta pick up y el 1% camionetas panel. Así mismo, este sector se encuentra en constante fiscalización a través de la Superintendencia de Transporte de Personas, Carga y Mercancías-SUTRAN, entidad que para el 2023 realizó 1, 093. 299 intervenciones identificando que el 98, 2% de las empresas cumplen con los reglamentos correspondientes.

Para aplicar este análisis a Transportes Qulla S.A.C. se empleó como herramienta el análisis PESTEL evaluando los factores macroeconómicos que interactúan en el sector de transporte de carga terrestre. Esta herramienta permite identificar y analizar las variables que influyen en el desarrollo de la empresa: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, con el objetivo de identificar oportunidades y amenazas en el entorno macroeconómico y social. (Martínez, 2025). Para Terán y González (2023) crear un análisis PESTEL inicia con la recopilación de variables significativas en base a los factores sugeridos, para posteriormente identificar las oportunidades que las variables traerán a la empresa, reconocer la amenazas previniendo futuros problemas o reduciendo el impacto negativo, lo que nos lleva a crear un plan estratégico y un plan de acción. En base a la información obtenida de las entrevistas aplicadas a la Abogada de Transportes Qulla S. A. C., E, Santana (Entrevista vía Google Meet, miércoles 25 de septiembre del 2024) y a los directivos de Transportes Qulla S. A. C. J, Maurtua y W, Medina (Entrevista personal, lunes 30 de septiembre del 2024) se elaboró el análisis PESTEL presentado en la Tabla 3.

Tabla 3:*Análisis PESTEL de Transportes Qulla S.A.C.*

Factor	Contexto
Factor Político	<ul style="list-style-type: none"> · Coyuntura actual. · Inestabilidad política. · Informalidad. · Inversión en infraestructura · Paro de transportistas
Factor Económico	<ul style="list-style-type: none"> · Aranceles · Baja inversión · Índice de inflación · Aumento del PBI · Reducción de mercados · Variación en el precio del combustible · Variación en el tipo de cambio · Leasing financiero
Factor Social	<ul style="list-style-type: none"> · Estilos de vida y grupos generacionales · Cambios en los patrones de consumo · Identificación de la mano de obra · Inseguridad · Exigencias de responsabilidad social
Factor Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> · Innovación tecnológica. · Rastreo satelital · Plataformas y aplicaciones de comercio electrónico
Factor Ecológico	<ul style="list-style-type: none"> · Regulación ambiental. · Control de contaminación
Factor Legal	<ul style="list-style-type: none"> · Normativa legal en transporte. · Legislación laboral. · Incremento de días feriados regulados por el Poder Judicial.

Factor Político. Aborda la normativa que afecta al rubro, la estabilidad y/o inestabilidad del gobierno y los acuerdos que pueda haber entre países. En los últimos diez años Perú ha tenido una fuerte inestabilidad política debido a que pasaron por el Gobierno siete presidentes, dentro de los cuales algunos de ellos fueron destituidos y no pudieron completar su mandato, asimismo se produjo una fragmentación del Congreso y se evidenciaron casos de corrupción por parte de las autoridades.

Factor Económico. Incluye todo lo relacionado con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional, por ejemplo: la tasa de inflación, el producto bruto interno, tasas de cambio entre otras. Para Perú, las expectativas de inflación

para el 2025 se reducirán entre un 2. 4% y 2. 5%, mientras que el crecimiento del PBI se proyecta entre un 2. 9% y 3%. (BCRP, 2025)

Factor Social. Se contemplan características demográficas, estructuras sociales y la cultura propia del país. Dichos aspectos son fundamentales para que la empresa pueda estudiar la situación del público objetivo para identificar sus necesidades y comportamientos de consumo para así entender la relación con el producto y/o servicio que ofrece, también le permite identificar la mano de obra en el mercado laboral para cubrir la rotación y demanda de personal operativo que la empresa pueda requerir.

Factor Tecnológico. Se consideran los avances tecnológicos que generan un impacto en la empresa y el consumidor ya que permiten conocer cuáles son las nuevas formas en que interactúan, así como también en identificar que procesos pueden optimizar gracias a los avances tecnológicos. En el caso del sector de transporte de carga el rastreo satelital ha representado un gran avance en el desarrollo de sus operaciones, esto debido a la incorporación de plataformas digitales y herramientas de gestión logística que ayudan a mejorar la eficiencia del servicio.

Factor Ecológico. Abarca a los factores que afectan al desempeño y la sustentabilidad de la empresa y muchas veces no son fáciles de controlar como es el caso de la contaminación que genera la emisión de gases de las unidades. Es por ello que la empresa debe adaptarse a las nuevas normativas ambientales con el fin de contribuir a la reducción de contaminación del ambiente, así como también promover las prácticas sostenibles.

Factor Legal. Dentro de este factor se abarca a las leyes, las regulaciones y la normativa que afecte a la empresa, como es el caso de la Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre Ley N° 27181 que promueve la seguridad y sostenibilidad con la finalidad de contribuir al desarrollo del país, cuyo alcance al transporte de pasajeros, de carga, privado

y público. También conglomerada información sobre los requisitos técnicos de los vehículos, las capacitaciones, responsabilidades y derechos de los conductores, así como también las infracciones por el incumplimiento de la normativa.

En conclusión, el análisis del sector permite evidenciar el entorno en el que se desarrolla la empresa y como interactúa con las variables consideradas en el Análisis PESTEL identificando cuales de ellas representan una amenaza para Transportes Qulla S.A.C. y cuales pueden considerarse como oportunidades que deben aprovechar. Si bien es cierto que el crecimiento del sector y el incremento del PBI muestran un panorama favorable para la empresa es importante tener en consideración que la inestabilidad política y las variaciones en regulaciones en los últimos años, así como el alza de los precios del combustible tendrán un impacto poco favorable para Transportes Qulla S.A.C. por lo que la empresa debe establecer sus planes de contingencia para responder ante estos cambios buscando una rápida adaptación al entorno externo sin perjudicar sus operaciones y la atención a sus clientes.

1.4 Análisis del Contexto Externo de la Empresa (Oportunidades y Amenazas)

El análisis externo se realizó aplicando la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), herramienta que ayuda a identificar, calificar y obtener un ponderado según el grado de importancia para así evaluar la efectividad de la estrategia que maneja la empresa.

Para Uribe (2021), la MEFE permite evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva del entorno con la intención de comprender el sector en el cual se desarrolla la empresa, esto mediante la identificación y clasificación de sus factores clave como oportunidades o amenazas, la asignación de un ponderado y de una calificación para que el producto de estos valores nos brinde el ponderado total que nos permita conocer el nivel de respuesta de la

empresa con su entorno externo. Brenes (2003) indica que para realizar este análisis se debe enlistar las oportunidades y amenazas que son claves para la empresa, posterior a ello se debe otorgar un peso que va desde 0,0 hasta 1,0 según la importancia en el sector industrial y cuya suma del total de los pesos asignados debe ser 1,0. Para la calificación se debe asignar valores del uno al cuatro según la relevancia de cada factor, esta parte es fundamental pues se trata de un instrumento cuantitativo, el producto de estos valores nos arrojará un ponderado que nos brinda una visión clara de la interacción de la empresa con el entorno externo.

En la Tabla 4 se realizó el análisis de las oportunidades y amenazas que la empresa tiene de su entorno externo, obteniendo como resultado 2.40 de 4.00, lo que quiere decir que la empresa se encuentra en un nivel de respuesta por debajo del promedio con relación a los factores externos. Esto evidencia que, si bien no desaprovechan los factores externos, tampoco se están apalancando de ellos para crecer y podrían incluso llegar a ser vulnerable ante las amenazas del entorno, por lo que es importante que revisen su estrategia y estén en constante evaluación ya que los factores externos son muy cambiantes.

En resumen, la MEFE aplicada a Transportes Qulla S.A.C. permitió hacer un análisis del contexto externo identificando las principales oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa y obteniendo como resultado la necesidad de reforzar sus estrategias frente a factores como la competencia informal, los constantes cambios en las regulaciones y pérdida de clientes, así como beneficiarse de las oportunidades que tienen gracias al buen historial crediticio que presentan y al uso de la innovación tecnológica que emplean gracias a sus plataformas de GPS y Vitrack.

Tabla 4:*Análisis MEFE de Transportes Qulla S. A.C.*

Factores Externos Clave	Peso	Calificación	Ponderado
Oportunidades			
Beneficiarse de las modificaciones de legislación y directivas	0.10	3	0.30
Acceso a créditos financieros	0.15	4	0.60
Innovación tecnológica	0.10	3	0.30
Participación en ferias laborales, reuniones y convenciones	0.10	4	0.40
Inversión en infraestructura vial	0.05	3	0.15
Amenazas			
La informalidad del sector transporte	0.10	1	0.10
Cambios en las regulaciones de transportes	0.05	2	0.10
Inseguridad	0.10	2	0.20
Empresas de transporte con mejores beneficios	0.10	1	0.10
Pérdida de clientes	0.15	1	0.15
TOTAL	1		2.40

Nota. Valoración: 4 – Oportunidad importante; 3 – Oportunidad menor; 2 – Amenaza menor; 1 – Amenaza importante.

1.5 Análisis del Contexto Interno de la Empresa (Fortalezas y Debilidades)

Para realizar el análisis del contexto interno de la empresa se empleó la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta herramienta permite evaluar fortalezas y debilidades de la empresa, obteniendo como resultado el nivel de respuesta que esta tiene con relación a como gestiona sus factores internos.

Freed (2003) afirma que la MEFI es una herramienta para la formulación de la estrategia que permite resumir y evaluar las fortalezas y debilidades que posee la empresa. Para elaborarla primero se debe enumerar los factores internos claves como fortalezas y debilidades, luego asignar un peso que va desde el 0,0 hasta 1,0 y una calificación del uno a cuatro para que el producto de estos valores nos brinde el ponderado total que nos permita conocer el nivel de respuesta de cada uno de los factores de la empresa con su entorno interno y así identificar los que tienen una mayor relevancia.

En la Tabla 5 se realizó el análisis de las fortalezas y debilidades que la empresa tiene de su entorno interno, obteniendo como resultado 2.60 de 4.00, lo que quiere decir que la empresa está ligeramente sobre el promedio.

Tabla 5:

Análisis MEFI de Transportes Qulla S. A. C.

Factores Internos Clave	Peso	Calificación	Ponderado
Fortalezas			
Flota variada	0.10	3	0.30
Buen historial crediticio	0.05	3	0.15
Formalidad empresarial	0.10	4	0.40
Inversión en tecnología	0.05	3	0.15
Desarrollo profesional	0.05	3	0.15
Posicionamiento de los supervisores y gerentes	0.05	4	0.20
Cercanía con los líderes	0.05	4	0.20
Bonos (puesto, meta y categoría)	0.10	4	0.40
Debilidades			
Falta de prevención y control de daños de sus instalaciones	0.05	2	0.10
Demoras en despachos y reprogramaciones de pedidos	0.05	2	0.10
Poca claridad del impacto por la inadecuada gestión de RR.HH.	0.05	1	0.05
Plan estratégico orientado solo a la parte operativa	0.05	1	0.05
Alta rotación y ausentismo	0.05	1	0.05
Percepción de favoritismo	0.05	2	0.10
Estructuras organizacionales poco definidas	0.05	1	0.05
Poca gestión y relacionamiento entre las áreas	0.05	1	0.05
No cuentan con la definición de sus valores organizacionales	0.05	2	0.10
TOTAL	1		2.60

Nota: Valoración: 4 – Fortaleza importante; 3 – Fortaleza menor; 2 – Debilidad menor; 1 – Debilidad importante.

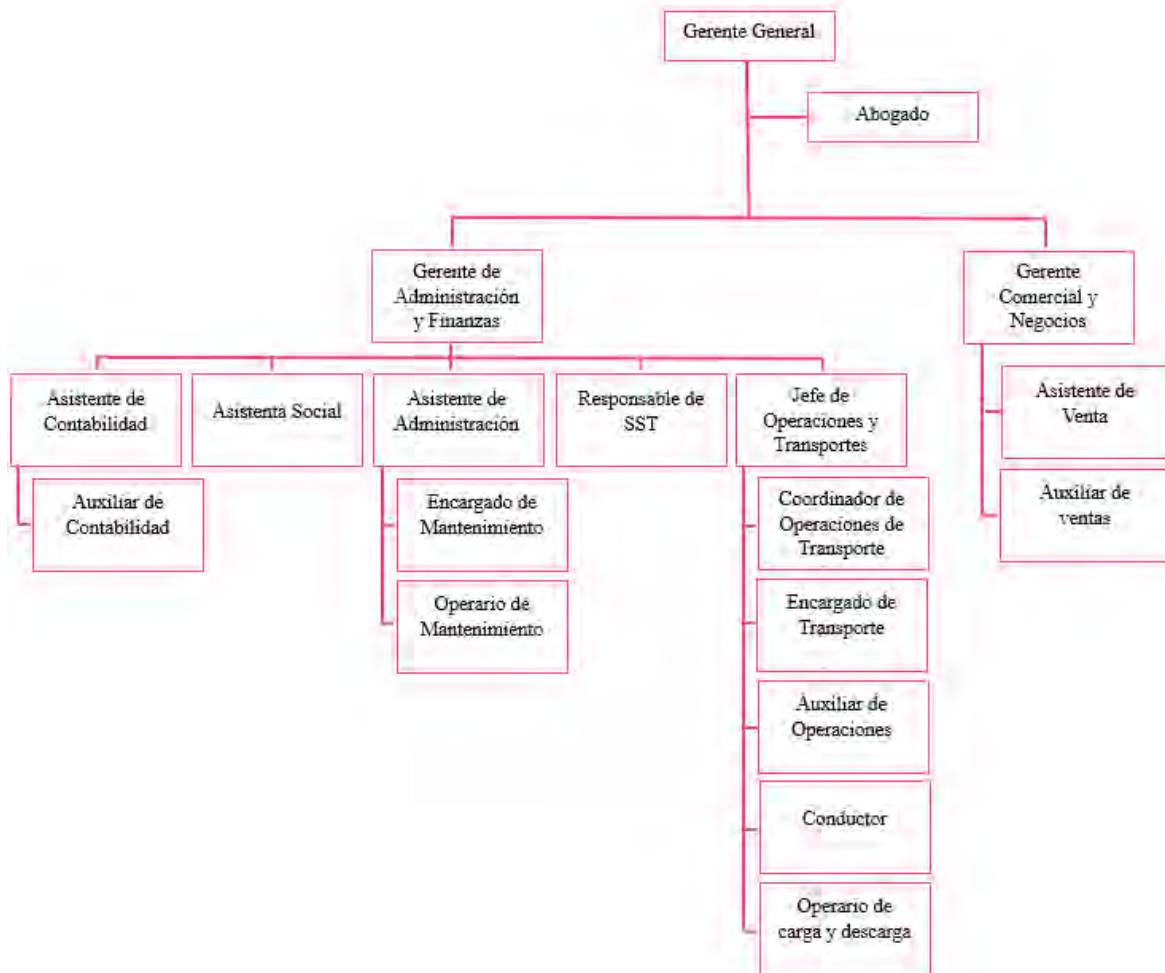
Si bien cuentan con fortalezas que los ayudan a mantener sus operaciones como es el caso de la formalidad que brindan a sus trabajadores, el posicionamiento de los supervisores y gerentes genera una cercanía que es bien recibida y los bonos que son atractivos en su paquete de compensaciones. También existen debilidades que deben ser abordadas para mejorar y cumplir con su objetivo de crecimiento tales como la poca claridad del impacto que

tiene el no contar con un área de Recursos Humanos (RR.HH.) estructurada y funcional que brinde soporte en los distintos procesos, las estructuras organizacionales que manejan actualmente y no están bien definidas lo que genera limitaciones a nivel de responsabilidades, toma de decisiones y comunicación desordenada, la consecuencia que trae el enfocarse solo en la parte operativa descuidando el fomento de la interrelación entre áreas, la falta de un plan de control de ausentismos y el índice de rotación que en el año pasado llegó al 48%.

Para entender más sobre el contexto interno de la empresa se revisó el organigrama general de Transportes Qulla S.A.C., identificando que su estructura actual tiene niveles de jerarquía, interacción entre las áreas y las responsabilidades se concentran en una sola persona. Para Van Den Berghe (2010) un organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de la empresa donde se plasman los cargos de mayor a menor jerarquía, la dependencia inmediata, las líneas de coordinación y el nivel de responsabilidad. Esto nos permite diagnosticar y analizar las estructuras de forma constante para que, de ser necesario, sean adaptadas a las necesidades que se requieran según el momento que la empresa atraviese. A continuación, en la Figura 3 se presenta el Organigrama General de Transportes Qulla S.A.C. donde se podrá observar lo indicado por los autores.

Figura 3:

Organigrama General de Transporte Qulla S. A. C.



Nota: Información proporcionada por Transportes Qulla S. A. C.

Al revisar el organigrama de la empresa se corroboró lo obtenido en el Análisis MEFI, dado que al ser una estructura vertical principalmente en el área core del negocio (Operaciones y transportes) la cual representa el 85% de los trabajadores, la toma de decisiones tiende a ser lenta. Esto también puede representar problemas a nivel de comunicación lo que dificulta la interrelación entre las distintas áreas y evidencia una sobrecarga en la Gerencia de Administración y Finanzas que tiene bajo su cargo directo a cinco áreas lo que puede generar cuellos de botella y demora en los tiempos de respuesta.

Otro aspecto importante que considerar es cómo la empresa crea valor para sus clientes, para ello se empleó la Cadena de Valor de Porter. Martínez y Milla (2005) definen al

análisis de la Cadena de Valor de Porter como una herramienta que permite un fácil entendimiento de las fortalezas constructoras de ventajas competitivas o competencias nucleares. Para esto se debe conocer el valor que están dispuestos a pagar por el producto o servicio que ofrece la empresa, y para poder hacerlo es necesario conocer el precio de los pedidos de la empresa y la cantidad de ventas, entendiendo que su rentabilidad es positiva cuando el valor que recibe es superior a los costes totales en los que incurre para poder brindar su servicio. Para aplicar esta herramienta se deben identificar las actividades primarias y las actividades de apoyo para de esta manera identificar cual es la que genera un mayor valor para sus clientes.

Tal como se muestra en la Figura 4, dentro de las actividades primarias se consideran la gestión comercial y contratos donde se contemplan la captación de nuevos clientes o la renovación de los contratos que ya forman parte de su cartera. En la logística de entrada se deben asegurar de tener la unidad que se ajuste más a las necesidades de sus clientes y que se encuentre en óptimas condiciones para atender el requerimiento, así mismo tener dotación de personal para atender el servicio de manera oportuna. Para el desarrollo de sus operaciones la empresa cuenta con un sistema de monitoreo satelital que le permite ubicar a sus unidades en tiempo real y realizar su programación de rutas, dentro de las actividades de logística de salida cuentan con la documentación requerida (guías de remisión) y gracias a la planificación de rutas cumplen con las entregas dentro del tiempo establecido. Como servicio de post venta la empresa brinda soporte personalizado a sus clientes mediante su servicio de call center y dentro de sus actividades de apoyo Transportes Qulla S.A.C. cuenta con una sede ubicada en Villa El Salvador donde no solo almacenan sus unidades sino que también se encuentran los almacenes de Logística Qulla S.A.C. Respecto al capital humano, actualmente no se cuenta con un área de RR.HH. estructurada y funcional, solo tienen una trabajadora social quien es responsable de los procesos del área, en contabilidad y finanzas cuentan con

una asistente que es responsable del pago de impuestos, declaraciones y pago de planilla. Sistemas y TI se enfocan en el control de su plataforma Vitrack para mantener el monitoreo constante de sus unidades. Con relación a Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente (SSOMA), el Jefe SSOMA es responsable de velar por el cumplimiento de la normativa SST y a nivel de dirección de proyectos la empresa busca que continúe con la captación de nuevos clientes, esto mediante la diversificación ya que cuentan con unidades capaces de adaptarse a la necesidad del cliente.

Figura 4:

Análisis de la Cadena de Valor de Transportes Qulla S. A. C.

Infraestructura: Cumplimiento de la normativa legal, accesos a créditos bancarios, pagos de impuestos y presentación de declaraciones.				
Capital Humano: Conductores, operarios de carga y descarga, personal de mantenimiento y personal administrativo. Remuneración con beneficios acorde a la ley y EPP's.				
Sistemas y Tecnología: Monitoreo de la plataforma Vitrack, control a través de GPS, control y seguimiento de los dispositivos de comunicación y plataformas de capacitación.				
Seguridad y Salud en el Trabajo: Cuentan con un Responsable Jefe de Seguridad y Salud en el Trabajo quien es responsable de velar por el cumplimiento de la Normativa de Seguridad y Salud en el Trabajo				
Gestión comercial y de contratos	Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Post Entrega
<ul style="list-style-type: none"> • Captación de nuevos clientes. • Renovación de contratos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de requerimientos. • Base de datos. • Disponibilidad de unidades. Y personal. • Pólizas de seguro. • Mantenimiento de unidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de rutas. • Designación de unidades y colaboradores. • Monitoreo satelital. • Coordinación de carga y descarga. • Dotación de implementos de carga. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación de salida. • Entrega puntual de la carga. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada al cliente. • Registro fotográfico de la entrega. • Encuestas de satisfacción del cliente. • Reporte de horas de entrega.

Margen

1.6 Resumen del capítulo

En este primer capítulo se presenta a la empresa Transportes Qulla S.A.C. dando a conocer sus inicios, misión, visión y cómo han ido evolucionando en estos 16 años, en los cuales han tenido que enfrentar distintos retos como fue la pandemia del 2020 (COVID19) y cómo vienen enfrentando la informalidad e inseguridad del sector. Con la aplicación de las herramientas PESTEL, MEFE, MEFI y Análisis de la Cadena de Valor se evidencia el análisis del contexto interno y externo de la empresa lo que permite identificar como se encuentran actualmente.

Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal

Según Hernández et al. (2010) la investigación no experimental es sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa, y dichas relaciones se observan tal como se han dado en su contexto natural. Para Creswell y Plano (2017) la investigación con métodos mixtos es un diseño de investigación con supuestos filosóficos y con métodos específicos de investigación. Como metodología, involucra supuestos filosóficos que guían la recolección y el análisis de datos, así como la mezcla de enfoques cualitativos y cuantitativos en varias fases del proceso de investigación. Como método, nuestro trabajo se enfoca en la recolección, análisis y combinación de datos cuantitativos y cualitativos.

2.1 Metodología de Trabajo

Para identificar el problema también fue relevante el Análisis MEFI, ya que nos permitió conocer Transportes Qulla S.A.C. desde adentro, pues la interacción con los gerentes, personal de supervisión y conductores nos dio una mirada de los problemas que afrontan y cuál es su situación actual de la empresa en sus diferentes áreas. A partir de estos se elaboró un listado de problemas de Transportes Qulla S.A.C. y se consideró una metodología estructurada que consideró los siguientes pasos.

1. Análisis del entorno externo: Se profundizó en los factores externos que afectan a Transportes Qulla S.A.C., utilizando herramientas como: Análisis PESTEL y la MEFE.
2. Análisis del entorno interno: Evaluamos los recursos, capacidades y procesos internos de la empresa. Para profundizar en estos puntos utilizamos herramientas como: La MEFI y el Análisis de la Cadena de Valor de Porter.

3. Definición del Problema: Para la definición del problema se tuvo tres etapas. La primera etapa se realizó en los meses de setiembre y octubre del 2024, donde el equipo consultor realizó una entrevista estructurada al 12% de los trabajadores para tener un primer acercamiento e identificar posibles problemas a ser atendidos por la empresa. Estos problemas fueron presentados a los gerentes de Transportes Qulla S.A.C. con la finalidad de analizarlos y confirmar si éstos eran congruentes con los que ellos percibían. En una segunda etapa se realizó una encuesta estructurada al 45% de los trabajadores que permitió clarificar los problemas que habían sido identificados a través de las entrevistas, así como en el Análisis MEFI. Adicionalmente utilizamos algunas herramientas cualitativas y cuantitativas que nos ayudaron a obtener información las cuales se muestran en la Tabla 6.

Tabla 6:*Herramientas cualitativas*

Herramienta	Definición	Aplicación en BC
Entrevistas cualitativas	Hernández-Sampieri (2023): Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)	Se elaboró una guía para las entrevistas a los gerentes a fin de conocer la empresa y obtener información relacionada a su historia, estrategia de negocio, proyecciones a corto, mediano y largo plazo, cultura, valores, misión, visión y sus principales desafíos principalmente en la gestión de las personas. Asimismo, en las entrevistas con los trabajadores, se elaboró una guía de entrevista con el objetivo de conocer sus percepciones sobre la empresa.
Encuestas	Medina et al (2023): Las encuestas son cuestionarios estructurados que se administran a una muestra de participantes. Pueden ser autoadministradas, realizadas en persona o a través de medios electrónicos. Las encuestas permiten recopilar datos de manera rápida y eficiente, y se utilizan para medir actitudes, opiniones, comportamientos y características demográficas de la población objetivo.	Se definió un conjunto de preguntas estandarizadas, con un lenguaje sencillo y específico con el objetivo de identificar algunas condiciones valoradas por los trabajadores y oportunidades de mejora a fin de compararlas con las entrevistas realizadas a los líderes y trabajadores de la empresa Transportes Qulla S.A.C.

Observación directa	Medina et al (2023): Un método cualitativo de recopilación de datos que implica la observación directa y sistemática de los participantes en su entorno natural para comprender su comportamiento y las interacciones sociales	Se realizó la descripción de las situaciones reflejadas de manera directa. Aquí se pudo recopilar lo observado, lo escuchado y el contexto en el cual interactúan los trabajadores de la empresa. En este caso se realizó en la empresa Transportes Qulla durante la jornada de trabajo, entrevistas o reuniones de grupo
Anotaciones interpretativas	Hernández- Sampieri (2010): Comentarios sobre los hechos, es decir, nuestras interpretaciones de lo que estamos percibiendo (sobre significados, emociones, reacciones, interacciones de los participantes).	Se redactaron nuestras interpretaciones, es decir lo que percibimos en nuestras interacciones con los trabajadores (emociones, reacciones, interacciones de los participantes y cualquier comportamiento identificado).
La recolección de datos	Hernández- Sampieri (2023): acopio de datos narrativos en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de muestreo.	en fichas de levantamiento de información, revisión de la base de datos de la empresa para el análisis de las características de los trabajadores, análisis de los resultados financieros de la empresa y como herramientas cualitativas se realizó: La revisión de descripciones de puesto, el manual de funciones de la empresa, los organigramas así como la elaboración de una guía de entrevistas que fueron aplicada a gerentes, supervisores y trabajadores con funciones administrativas y operativas de la empresa.

2.2 Problemas Identificados

Transportes Qulla S.A.C. es una empresa con más 15 años en el mercado, tiene entre sus principales clientes a Centro de Cerámico Las Flores S.A.C (Casinelli) y Cerámica Lima S.A. (Celima) quienes representan el 37% y 29% de su cartera respectivamente; sin embargo, durante la pandemia Transportes Qulla S.A.C. enfrentó diversos desafíos que los llevó a replantear la manera de gestionar su trabajo para mantenerse en el mercado. Por ello; adoptaron las políticas de gobierno brindadas en época de pandemia para reducir costos operativos e ir evaluando nuevas oportunidades para la incorporación de nuevos clientes. A la fecha, Transportes Qulla S.A.C. se mantiene vigente y continúa brindando servicios a sus dos principales clientes, pero aún tienen oportunidades para mejorar procesos que les permita captar nuevos clientes, así como optimizar sus costos operativos relacionados a la gestión de RR.HH. A continuación, se detallan los problemas identificados en la empresa:

1. Condiciones físicas inadecuadas en la infraestructura de trabajo.
2. Agotamiento físico de los ayudantes de carga y conductores debido al exceso de horas extras.
3. No se cuenta con un área de RR.HH. estructurada y funcional.
4. Bajo relacionamiento entre los trabajadores de las diferentes áreas de trabajo.
5. Beneficios no otorgados de manera equitativa.
6. Alta rotación y ausentismo de los trabajadores.

Evaluación de Complejidad y Beneficio. Para la priorización de los problemas, usamos la matriz de Complejidad vs. Beneficio. Esta herramienta es utilizada para evaluar y priorizar proyectos, iniciativas o tareas en función de dos criterios principales: el beneficio que aportan y la complejidad de su implementación. El uso de esta matriz ayudará a Transportes Qulla S.A.C. a tomar decisiones sobre dónde enfocar sus recursos y esfuerzos para obtener resultados orientados a sus objetivos organizacionales (ver Tabla 7).

Tabla 7:

Matriz de Complejidad vs Beneficio

Problema	Complejidad	Beneficio	Cuadrante
Condiciones físicas inadecuadas	Media-Alta	Alto	Alto Beneficio, Media-Alta Complejidad
Agotamiento físico	Media	Alto	Alto Beneficio, Media Complejidad
No se cuenta con un área de RR.HH. estructurada y funcional.	Media	Alto	Alto Beneficio, Media Complejidad
Bajo relacionamiento entre áreas	Baja	Medio	Medio Beneficio, Baja Complejidad
Beneficios no equitativos	Media	Medio	Medio Beneficio, Media Complejidad
Alta rotación y ausentismo	Alta	Alto	Alto Beneficio, Alta Complejidad

En el presente Business Consulting abordamos los tres principales problemas para comprender su relevancia e impactos para la empresa.

1. El agotamiento físico representa el desgaste que un trabajador pueda manifestar debido a los constantes requerimientos físicos a los que se ve expuesto durante su jornada de trabajo. Durante el proceso de carga y descarga de los pedidos de entrega de Transportes Qulla S.A.C., se identifican: actividades repetitivas, acciones de riesgos y peligros para la seguridad y salud de los trabajadores, siendo uno de los más importantes el riesgo biomecánico por exposición a peligros por carga física relacionado con las posturas, la fuerza y el movimiento. Teniendo en cuenta lo anterior, es fundamental que la empresa implemente y desarrolle las acciones necesarias para la adecuada identificación e intervención de este riesgo en sus diferentes procesos y desde sus diferentes dimensiones, como por ejemplo, el componente organizacional, donde se evalúa el tiempo de exposición o tiempo invertido en la ejecución de una tarea y otros riesgos que rodean a la persona al realizar dicha actividad con el fin de minimizar el impacto que puedan tener en la salud y el posible desarrollo de enfermedades profesionales. Esto evitaría la reducción de costos por descansos médicos de sus choferes o ayudantes, así como el pago de horas extras para cubrir los ausentismos.

2. Condiciones físicas inadecuadas en el ambiente de trabajo, hacen referencia a la estructura, ventilación, maquinaria, mobiliario, productos químicos, materiales y procesos de producción en el trabajo. Estos factores pueden afectar la seguridad y salud física de los trabajadores, así como en la salud mental y el bienestar.

Según la Ley 29783 de Seguridad y Salud en el trabajo el Artículo 1 señala: El presente Reglamento desarrolla la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, y tiene como objeto promover una cultura de prevención de riesgos laborales en el país, sobre la base de la

observancia del deber de prevención de los empleadores, el rol de fiscalización y control del Estado y la participación de los trabajadores y sus organizaciones sindicales.

Asimismo, en su Reglamento D.S. 005-2012-TR en el cual en el artículo 30° precisa que “en el caso del inciso c) del artículo 35° de la Ley, las recomendaciones deben considerar los riesgos en el centro de trabajo y particularmente aquellos relacionados con el puesto o función, a efectos de que el trabajador conozca de manera fehaciente los riesgos a los que está expuesto y las medidas de protección y prevención que debe adoptar o exigir al empleador”.

Por otro lado, ComexPerú (2023) evidencia que el Índice de Condiciones Laborales reveló que 12 de los 24 departamentos del Perú empeoraron sus condiciones laborales de un año a otro. Este Índice mide el acceso al mercado laboral, la calidad del entorno de trabajo y los beneficios laborales promedio de cada departamento. En el caso de Transportes Qulla S.A.C., las inadecuadas condiciones físicas de los espacios de trabajo se reflejan en las infraestructuras como, por ejemplo, salas de capacitación con poca iluminación, pisos en malas condiciones, espacios de trabajos hacinados y desordenados generan impactos en el clima laboral de los trabajadores, sentido de pertenencia y posibles accidentes de trabajo. De otro lado, también tiene un impacto en la atención a los clientes ya que el tener instalaciones inadecuadas pueden impactar en el cierre de negocios con futuros clientes.

3. No se cuenta con un área de RR.HH. estructurada y funcional. El concepto de RR.HH., tal como se conoce hoy, se remonta a 1894 cuando John R. Commons lo mencionó en su libro "Distribución de la riqueza". Con la Revolución Industrial se generó la creación de los departamentos de bienestar en las empresas para atender las necesidades de los trabajadores afectados por la mecanización para luego tener momentos claves en el desarrollo y evolución de RR.HH. Entre 1900 y 1970 se establecieron los primeros departamentos de

personal los cuales tenían un estilo autoritario, que evolucionaron para incluir despidos, contrataciones y análisis de productividad. En esta época surgieron conceptos como capital humano y los principios de administración. Del 1970-2000 se incorporan factores psicológicos y sociológicos en el rendimiento laboral, creando el concepto de clima laboral. Se cambió la función de los trabajadores y se desarrollaron áreas específicas como capacitación y desarrollo organizacional.

Del 2000 en adelante la tecnología impulsó nuevos modelos de negocio y la gestión del talento humano se volvió prioritaria. Se enfatizó la integración organizacional y la fidelización de empleados. En los últimos años, el departamento de RR.HH. tiene foco en las relaciones interpersonales, la comunicación fluida y la transmisión de valores empresariales incorporando sistemas informáticos de gestión integrada, se aplican y diseñan políticas orientadas a la formación, el trabajo en equipo y el desarrollo, considerando a las personas como valiosos activos para el éxito empresarial. Si bien el área de RR.HH. es importante porque contribuye en la gestión de las personas a través de diversos procesos se debe clarificar que la gestión de los diversos recursos de las organizaciones es responsabilidad de todos.

Según Chiavenato (2009): toda la organización comparte la responsabilidad del área de RR.HH. Tanto el presidente como cada jefe, gerente deben tener conocimientos esenciales sobre RR.HH. Asimismo, cada empresa es responsable del desarrollo de políticas de RR.HH. que estén alineadas a la filosofía y necesidades de las empresas. De acuerdo con Manual de Organización y Funciones de Transportes Qulla S.A.C. del 2021, la empresa tiene una filosofía enfocada en brindar una atención personalizada y orientada a generar valor agregado al cliente con personal altamente motivado y capacitado. Crean en la mejora continua y evaluación de nuevas oportunidades de inversión que les permita seguir brindando un servicio de excelencia a todos sus clientes. Para alcanzar los fines y objetivos, consideran

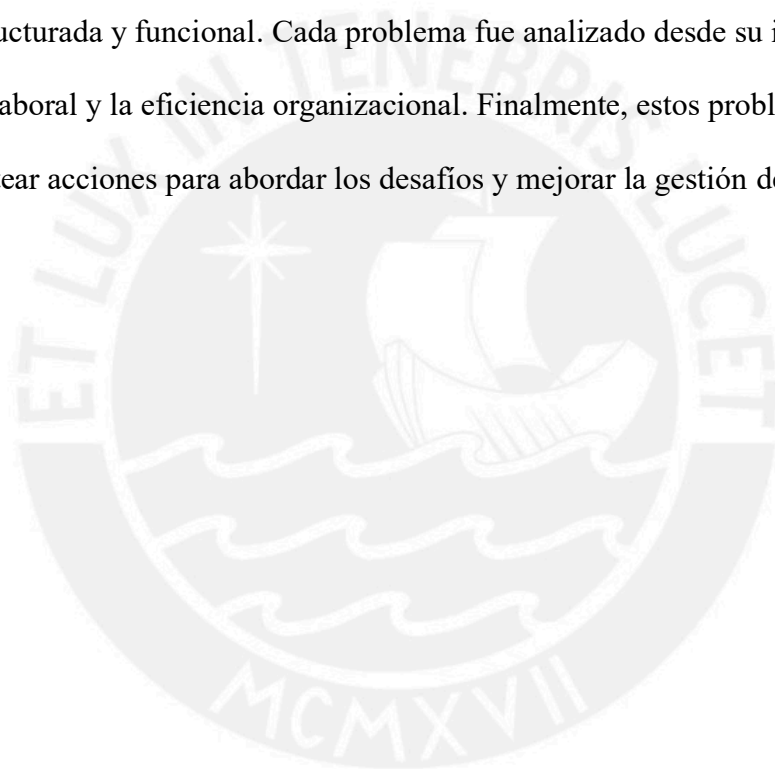
importante diseñar una estructura organizacional y funcional que con precisión y claridad exponga las responsabilidades, obligaciones, niveles de autoridad y de coordinación que deben guardar todos los que integran la Empresa. Si bien la filosofía de la empresa se enmarca en la gestión de RR.HH., esta área no se encuentra estructurada ni funcional.

Transportes Qulla S.A.C. dentro de su estructura organizacional tiene un equipo limitado para la gestión de RR.HH. que se encuentran distribuidos en diferentes gerencias, restringiendo la gestión y dificultando en cumplimiento de los objetivos trazados a nivel de personas, así mismo no cuentan con herramientas tecnológicas que acompañen los procesos de RR.HH. ocasionando carga manual en procesos operativos. Dentro de la compañía se tiene una abogada que reporta directamente al Gerente General y gestiona acuerdos comerciales siendo también responsable de inspecciones de Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL); así mismo, se cuenta con una Trabajadora Social que es parte de la Gerencia de Administración y Finanzas quien se responsabiliza de los procesos propios de Bienestar Social y Selección de Personal, por otro lado, tienen una Asistente de Contabilidad que se encarga del procesamiento y pago de las planillas del personal, así como una Asistente de Administración que se encarga de llevar el control de los contratos de adquisiciones con los proveedores.

De lo analizado se identificó que carecen de un profesional que pueda contribuir en la gestión de los ausentismos y la rotación. Para el caso de Transportes Qulla S.A.C. se evidencia en los conductores y ayudantes con una tasa de rotación promedio del 48% en el 2024. De otro lado, a nivel de grado de instrucción el 100% de los conductores solo tiene estudios secundarios lo que impacta en la calidad del servicio que ofrece Transporte Qulla S.A.C., el 22% del personal de supervisión tiene educación técnica y el 78% estudios universitarios completos. Sin embargo, se identifica que la posición del jefe de operaciones cuenta solo con estudios técnicos y poca experiencia en posiciones de jefatura.

2.3 Resumen del capítulo

En resumen, este capítulo presenta el enfoque metodológico utilizado para identificar los principales problemas en Transportes Qulla S.A.C. Se aplicó una investigación no experimental con métodos mixtos, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas. Se realizaron entrevistas, encuestas, observación directa y análisis documental para obtener una visión integral. Se identificaron tres problemas clave: agotamiento físico del personal operativo, condiciones físicas inadecuadas en los espacios de trabajo y la ausencia de un área de RR.HH. estructurada y funcional. Cada problema fue analizado desde su impacto en la salud, el clima laboral y la eficiencia organizacional. Finalmente, estos problemas nos permitirán plantear acciones para abordar los desafíos y mejorar la gestión de RR.HH.



Capítulo III: Determinación de causas del problema principal

En este capítulo se llevó a cabo un análisis exhaustivo para identificar las causas principales que originan los problemas en Transportes Qulla S.A.C. Para ello, se aplicaron diversas herramientas como: los Diagramas de Pareto e Ishikawa y se complementó con el análisis MEFE, MEFI, Análisis de la cadena de valor y PESTEL. Estas metodologías permitieron visualizar de manera más clara las diversas causas que han impactado en la rentabilidad y el desempeño general de la empresa. Adicionalmente, se diseñaron y aplicaron encuestas dirigidas a los trabajadores, con el propósito de recoger información directa y validar la percepción sobre la gestión del RR.HH. y el clima laboral. Los resultados obtenidos a través de estas encuestas sirvieron como sustento para profundizar la comprensión de las causas raíz, permitiendo construir un diagnóstico integral que considera tanto factores internos como externos que afectan la productividad y el ambiente laboral en la empresa.

3.1 Causas Identificadas

En el análisis realizado a Transportes Qulla S.A.C., se identificaron tres problemas claves que tienen múltiples causas interrelacionadas que se detallan a continuación.

Condiciones inadecuadas en la infraestructura y espacios de trabajo. Uno de los principales hallazgos en Transportes Qulla S.A.C. es la falta de una inversión constante en la infraestructura de sus instalaciones. Esta carencia responde, en parte, a la decisión empresarial de no realizar mejoras en un local arrendado, lo que ha llevado a excluir estos gastos en su presupuesto anual. Como resultado, el entorno físico en el que se desenvuelven las labores cotidianas presenta limitaciones que afectan directamente la seguridad de los trabajadores y el desempeño general de la empresa.

Por otro lado, la empresa cuenta con una dotación limitada de personal encargado del mantenimiento, lo que ocasiona retrasos en la atención de los problemas comunes como

filtraciones, fallas eléctricas o deterioro del mobiliario. Esta situación es crítica, ya que un ambiente físico en condiciones adecuadas contribuye tanto a la protección del trabajador como a su sentido de pertenencia y compromiso con la empresa (Robbins y Judge, 2013). A pesar de reconocer estas carencias, no se han adoptado acciones correctivas efectivas que garanticen una mejora continua del espacio laboral.

Adicionalmente, se observa una débil cultura de orden y prevención dentro de los espacios de trabajo, lo que se traduce en la acumulación de equipos en desuso o elementos que obstruyen las zonas de circulación. Esta falta de control no solo deteriora la imagen del entorno, sino que incrementa el riesgo de accidentes laborales. Una cultura de seguridad sólida requiere la presencia de líderes comprometidos, normas claras y una participación activa del personal para mantener condiciones seguras (Chiavenato, 2011).

Un aspecto estructural crítico en Transportes Qulla S.A.C. es la precariedad de sus instalaciones físicas, las cuales no se encuentran alineadas con los estándares mínimos para ambientes laborales seguros y funcionales. Se han identificado deficiencias en los espacios de descanso, servicios higiénicos y zonas operativas, lo cual impacta directamente en el bienestar y desempeño del personal. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2020), el entorno físico de trabajo influye significativamente en la salud mental y física de los trabajadores, afectando su rendimiento y satisfacción laboral. La falta de espacios adecuados genera descontento entre los trabajadores ya que brinda un entorno físico deficiente y debilita la motivación al no ser cubiertas sus necesidades.

Finalmente, la percepción generalizada entre los trabajadores es que la infraestructura no solo está deteriorada, sino también desatendida, lo cual afecta la imagen institucional y la reputación interna. Esta situación puede convertirse en un obstáculo para atraer nuevo talento, especialmente en generaciones que valoran condiciones laborales dignas y sostenibles. Por

ello, la mejora de la infraestructura debe abordarse como una prioridad estratégica en el plan de transformación organizacional. De acuerdo con Pérez y Ayala (2021), la inversión en condiciones físicas adecuadas debe considerarse como un factor clave de productividad y compromiso organizacional, no como un gasto prescindible.

Sobrecarga física operativa del personal. Transportes Qulla S.A.C. atraviesa un problema operativo significativo vinculado a la excesiva carga física y laboral que enfrentan sus trabajadores. Esta situación tiene múltiples orígenes, entre ellos la alta demanda de servicios, la escasa dotación de personal y la falta de una adecuada planificación operativa. La suma de estos factores conlleva a jornadas extensas, con pausas mínimas y exigencias físicas elevadas, que inciden directamente en el bienestar de los trabajadores. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020), una planificación deficiente incrementa el riesgo de fatiga laboral, accidentes y enfermedades, especialmente en sectores operativos intensivos.

Los trabajadores de áreas operativas deben cargar y trasladar productos de gran peso sin apoyo técnico suficiente ni mecanismos ergonómicos que mitiguen el esfuerzo. Esta dinámica genera un desgaste corporal progresivo, aumentando el riesgo de lesiones musculares y afectando la salud a corto y largo plazo (Chiavenato, 2011). Así mismo, estudios recientes destacan que la falta de tecnología y asistencia mecánica en procesos operativos puede reducir hasta en un 40 % la eficiencia del trabajo humano y aumentar los costos por ausentismo (González y Pérez, 2018).

Otro aspecto relevante es que las campañas comerciales impulsadas por la empresa no siempre consideran la capacidad real del equipo operativo, lo que genera sobrecarga de trabajo durante temporadas de alta demanda. La desconexión entre las estrategias comerciales y la gestión del talento humano repercute negativamente en los niveles de motivación y

desempeño de los trabajadores (Dolan et al. 2007). Esta desarticulación institucional genera una percepción de desvalorización del esfuerzo humano y deteriora el clima laboral.

Además, se ha evidenciado una limitada capacidad de los líderes inmediatos para identificar signos de fatiga en sus equipos, lo que impide adoptar medidas preventivas de forma oportuna. En entornos operativos, la vigilancia de la salud laboral debe ser una prioridad constante, respaldada por la formación en autocuidado y gestión del riesgo (Robbins y Judge, 2013). La falta de sensibilización y entrenamiento adecuado en estas competencias refleja una brecha crítica en la cultura organizacional.

Finalmente, la falta de un cronograma de descansos bien definido y el diseño inadecuado de los turnos laborales afectan directamente el equilibrio entre la vida personal y el trabajo. Esta situación incrementa la rotación de personal y reduce el sentido de pertenencia, comprometiendo la continuidad operativa de la empresa. Atender estas demandas no solo es una necesidad ética, sino una decisión estratégica que impacta la sostenibilidad del negocio.

Ausencia de una gestión estratégica de RR.HH. Uno de los vacíos organizacionales más críticos en Transportes Qulla S.A.C. es la inexistencia de un enfoque estratégico en la gestión de RR.HH. La empresa opera sin un área especializada que articule procesos clave como selección, desarrollo, bienestar o retención, relegando estas funciones a un plano operativo y reactivo. Esta omisión impide alinear las capacidades del personal con los objetivos corporativos, lo que limita el crecimiento sostenido de la empresa (Chiavenato, 2011).

Actualmente, no se cuenta con profesionales capacitados que lideren iniciativas de desarrollo organizacional ni se aplican herramientas modernas para el acompañamiento de los trabajadores. Esta ausencia repercute en la calidad de la experiencia laboral, evidenciándose

en deficiencias como la falta de inducción adecuada y la desconexión comunicacional. Muchos trabajadores nuevos no acceden a canales informativos formales, lo que incrementa la sensación de desorientación y afecta su integración al entorno laboral (Dolan et al., 2007).

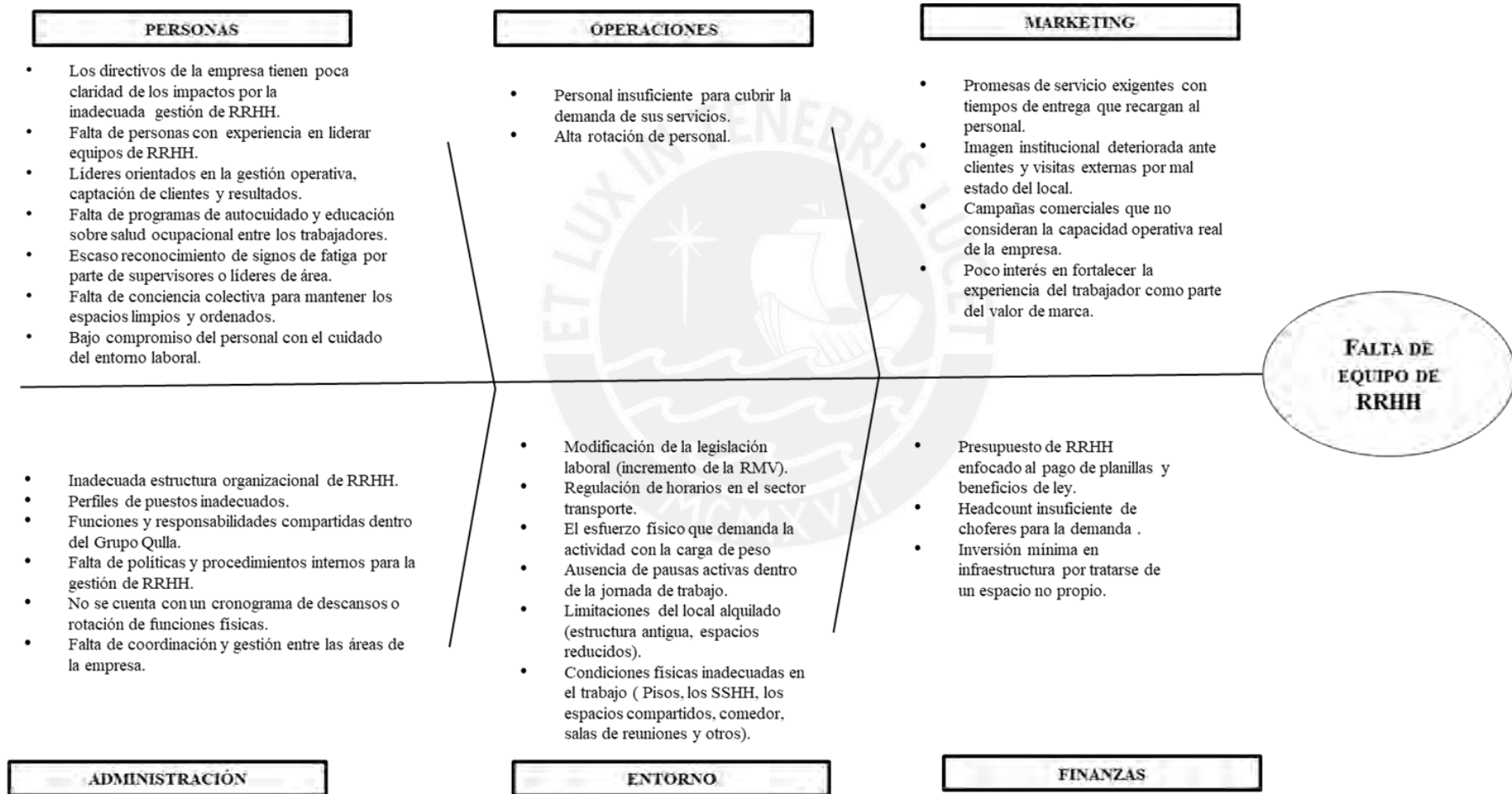
Asimismo, no existen lineamientos internos formalizados que orienten la gestión de personas. La carencia de políticas claras en temas como evaluación de desempeño, promociones o incentivos, debilita el sentido de equidad y genera incertidumbre entre los trabajadores. Este contexto contribuye a un nivel de rotación laboral por encima del promedio del sector, evidenciando un desaprovechamiento del capital humano disponible (Chiavenato, 2010).

Por último, otra consecuencia directa de la falta de estructura en esta área es la incapacidad para anticiparse o intervenir de manera preventiva frente a conflictos laborales o riesgos psicosociales. No existe un responsable con competencias específicas que gestione estos temas de forma estratégica. Según Pérez y Ayala (2021) sostienen que contar con un equipo técnico especializado permite actuar con anticipación frente a crisis internas y fortalece la estabilidad organizacional.

Con el propósito de identificar las causas que originan estos problemas en Transportes Qulla S.A.C., se empleó el Diagrama de Ishikawa, también conocido como diagrama de causa-efecto (ver Figura 5). Esta herramienta de análisis facilitó la clasificación de los factores causales en categorías organizacionales relevantes como personas, operaciones, marketing, administración, entorno y finanzas. Su aplicación permitió no solo evidenciar la multicausalidad del problema, sino también facilitar una reflexión estratégica sobre las áreas críticas que requieren intervención. De esta manera, se busca generar insumos objetivos para el diseño de soluciones sostenibles y alineadas a la realidad de la empresa.

Figura 5:

Diagrama de Ishikawa



3.2 Matriz Priorización Causa-Raíz

Para priorizar las causas de los problemas que atraviesa Transportes Qulla S.A.C. se utilizó la matriz de priorización que se muestra en la Tabla 8. Esta herramienta permitió considerar una escala de cinco niveles de prioridad total: de 81 a 125 puntos se clasifica como Muy Alta, de 51 a 80 puntos como Alta, de 26 a 50 puntos como Media, de 10 a 25 puntos como Baja, y de uno a nueve puntos como Muy Baja, lo que permite jerarquizar de forma objetiva la intervención sobre las causas raíz según su impacto organizacional. A través de esta priorización, fue posible identificar aquellas causas críticas que requieren atención inmediata como la insuficiencia de personal, las limitaciones estructurales del área de Recursos Humanos o la recarga operativa generada por compromisos comerciales desalineados con la capacidad real de la empresa, diferenciándolas de factores menos urgentes o con menor grado de control como modificaciones legales externas o restricciones por condiciones del local alquilado.

A partir del análisis causal realizado en Transportes Qulla S.A.C. consideramos una intervención inmediata sobre las causas organizacionales identificadas para revertir los efectos negativos acumulados en la gestión de RR.HH., la operatividad diaria y el entorno físico laboral. Entre las causas de mayor impacto destacan la ausencia de un equipo de Recursos Humanos estructurado y funcional, la limitada inversión en infraestructura por tratarse de un local alquilado, la falta de políticas internas para la gestión de personal, la asignación deficiente de rutas operativas y la inexistencia de medidas preventivas que garanticen el bienestar físico de los trabajadores (ver Tabla 8). El abordaje oportuno y estratégico permitirá restablecer el equilibrio organizacional, fortalecer la experiencia del

colaborador y consolidar un modelo de gestión más eficiente, humano y sostenible para lo cual es necesario analizar la factibilidad, beneficio y resultado.

Tabla 8

Matriz Priorización Causa-Raíz

Nº	Causa raíz identificada	Prioridad
1	Los directivos de la empresa tienen poca claridad de los impactos por la inadecuada gestión de RR.HH.	Media
2	Falta de personas con experiencia en liderar procesos de RR.HH.	Media
3	Líderes orientados en la gestión operativa, captación de clientes y resultados	Media
4	Escaso reconocimiento de signos de fatiga por parte de supervisores o líderes de área.	Media
5	Personal insuficiente para cubrir la demanda de sus servicios.	Alta
6	Alta rotación de personal	Media
7	Promesas de servicio exigentes con tiempos de entrega que recargan al personal.	Media
8	Imagen institucional deteriorada ante clientes y visitas externas por mal estado del local.	Alta
9	Campañas comerciales que no consideran la capacidad operativa real de la empresa	Media
10	Inadecuada estructura organizacional de RR.HH.	Alta
11	Falta de políticas y procedimientos internos para la gestión de RR.HH.	Media
12	Falta de coordinación y gestión entre las áreas de la empresa	Media
13	El esfuerzo físico que demanda la actividad con la carga de peso	Alta
14	Ausencia de pausas activas dentro de la jornada de trabajo	Media
15	Condiciones físicas inadecuadas en el trabajo (Pisos, los SS.HH., los espacios compartidos, comedor, salas de reuniones y otros).	Media
16	No se asigna presupuesto para contratar más personal que alivie la carga laboral	Alta

Factibilidad. En el caso de Transportes Qulla S.A.C., muchas de las causas raíz como: la falta de orden en el entorno laboral, las deficiencias en comunicación o la ausencia de pausas activas pueden ser abordadas sin necesidad de una inversión significativa. Esto

representa una oportunidad estratégica, ya que permite iniciar cambios estructurales con alta capacidad de ejecución, generando impactos visibles en corto plazo. Estas medidas son clave para iniciar una transformación cultural progresiva, aún sin contar con un presupuesto y esta solución podría alinearse a la reingeniería de un área de Recursos Humanos con enfoque estratégico que sea factible desde un punto de vista organizacional y operativo. La empresa ya cuenta con personal administrativo que puede ser reorientado o capacitado para asumir funciones clave en gestión humana, mientras se diseñan progresivamente los procesos internos. Además, no se requiere una inversión inicial elevada, ya que puede iniciarse con un equipo reducido y escalarse según resultados.

Beneficio. Las condiciones inadecuadas de infraestructura, el agotamiento físico por exceso de trabajo y la falta de políticas de gestión de RR.HH. son causas que, al ser resueltas, elevarían significativamente el clima laboral y la productividad. En organizaciones como Transportes Qulla S.A.C., el bienestar del trabajador es directamente proporcional al rendimiento operativo. En ese sentido, resolver estas causas generaría un retorno de gran valor para los trabajadores donde habría mayor motivación, mejor retención de personal y fortalecimiento de la cultura organizacional.

Resultado. En Transportes Qulla S.A.C., las causas vinculadas a no contar con un área de RR.HH. estructurada y funcional., la ausencia de políticas internas y la alta rotación laboral tienen un efecto profundo sobre la sostenibilidad del negocio. Abordarlas implica alinear la estrategia de personas con los objetivos del negocio, profesionalizar la gestión interna y mejorar la capacidad adaptativa de la empresa frente a futuros retos. En este sentido, la implementación de estas soluciones no solo resuelve problemas actuales, sino que fortalece la base para un crecimiento más ordenado y competitivo.

3.3 Resumen del capítulo

En el presente capítulo se identificó y analizó de forma integral las causas organizacionales que afectan el desempeño de Transportes Qulla S.A.C., empleando herramientas de diagnóstico estratégico como Diagrama de Ishikawa, Matriz de priorización, Diagrama de Pareto y encuestas a trabajadores. A través de este proceso, se determinaron cuáles son las causas de los problemas anteriormente ya identificados en el capítulo anterior, donde se evidenció una infraestructura limitada y descuidada, ausencia de planificación operativa eficiente y una visión empresarial centrada en lo operativo, sin políticas claras de recursos humanos. La triangulación de datos cualitativos y cuantitativos no solo permitió validar empíricamente estas causas, sino también jerarquizarlas con base en su impacto, factibilidad de intervención y beneficios esperados. Así mismo, los hallazgos ofrecen una base sólida para la formulación de propuestas orientadas a mejorar el entorno laboral, optimizar la gestión del capital humano y fortalecer la cultura organizacional, con el objetivo de lograr un desarrollo sostenido y un impacto positivo en el bienestar de la empresa.

Capítulo IV: Evaluación de las Alternativas de Solución

En el presente capítulo tiene como propósito analizar las alternativas de solución a los problemas detectados en la gestión de recursos humanos de Transportes Qulla S.A.C. Para ello, se plantean tres propuestas que buscan fortalecer la función de recursos humanos: El diseño de políticas de RR.HH., la reingeniería del área y la tercerización de procesos específicos. Cada alternativa se elaboró considerando la teoría sobre gestión de personas, así como la realidad actual que atraviesa la empresa. Además, se busca analizar su viabilidad práctica y cómo estas pueden impactar en el desarrollo de la empresa y en la satisfacción de sus trabajadores. De este modo, se busca ofrecer una propuesta integral que permita ordenar procesos, optimizar recursos y generar valor organizacional.

4.1 Alternativas de solución

Alternativa 1: Diseño de políticas de RR.HH. Gestionar recursos humanos en las organizaciones es un desafío ya que históricamente los altos directivos no la consideran como un elemento clave para generar ventaja competitiva. En lugar de ello, han enfocado su atención en factores externos como el mercado, los productos o la tecnología. Por otro lado, los modelos que guían los procesos de RR.HH. se encuentran en constante cambio y por lo general son las grandes empresas las que pueden alinear e incorporar nuevas tendencias. En el caso de Transportes Qulla S.A.C. al ser una mediana empresa prioriza su atención en asegurar la continuidad de su operación y la captación de nuevos clientes, dejando de lado la gestión eficiente de los procesos de Recursos Humanos, lo cual se evidencia en la ausencia de una estructura de esta área, así como políticas, procedimientos y flujos de trabajo como hemos mencionado en capítulos anteriores. Así mismo, los profesionales de recursos humanos en Transportes Qulla S.A.C. pertenecen al área de administración y finanzas y

desarrollan diversas labores (pago de planilla y atención de pagos a clientes / proveedores). Por otro lado al revisar documentos como descripciones de puesto, manual de funciones, entre otros, se identificó la falta de criterios para la elaboración de los mismos. Por ejemplo, la pandemia COVID19 generó un proceso rápido en la forma de trabajar y gestionar personas; a su vez el Estado dispuso políticas para contrarrestar la emergencia sanitaria y las empresas en Perú debían adaptarse rápidamente a este proceso. En línea con ello, Transportes Qulla S.A.C, implementó rápidamente lineamientos internos que les permitieron seguir activos en su sector, garantizando el servicio a sus clientes y adaptando algunos puestos de trabajo bajo la modalidad híbrida, trabajo flexible, etc.; sin embargo, nada quedó documentado ni en lineamientos o políticas que faciliten la toma de decisiones en sus procesos internos a futuro.

Según Alles (2024) para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos, se desarrollan cinco pasos y previo a ello se debe cumplir con las leyes (aspectos administrativos en relación con el personal). Como hemos visto Transportes Qulla S.A.C, no tiene un equipo de Recursos Humanos pero si tiene profesionales que gestionan algunos de los procesos, y es en estos donde se requiere desarrollar políticas que los ayuden a gestionar eficientemente.

Snell et al. (2017) señalan que la esencia de la administración de RR.HH. consiste en una amplia variedad de actividades, que incluyen el análisis del entorno competitivo de la empresa y el diseño de puestos para que la estrategia organizacional pueda implementarse con éxito para superar a los competidores. Para lograr este objetivo, es necesario identificar, reclutar, y seleccionar a las personas adecuadas para esos puestos, capacitarlas, motivarlas y

evaluarlas, desarrollar políticas competitivas de compensación para retenerlas y prepararlas para dirigir la organización en el futuro, entre otras cosas.

Figura: 6

Pasos para transformar una oficina de personal en un área de RR.HH.



En línea con estas definiciones, podemos comprender por qué durante la entrevista realizada a Javier Maurtua y Wilber Medina, directivos de Transportes Qulla S.A.C, estos señalaron su preocupación por ayudar a los profesionales que gestionan recursos humanos pues no tienen políticas y/o lineamientos que los ayuden con la atención de los requerimientos de su personal. Por lo general gestionan sus procesos empíricamente y demandan de la atención de los gerentes para diferentes aprobaciones. Por ello, desde nuestra perspectiva como profesionales de RR.HH. consideramos que tener lineamientos y políticas ayudará a la empresa a dar claridad a sus procesos y a gestionar eficientemente sus recursos.

Alternativa 2: Reingeniería del área de RR.HH. La gestión de RR.HH. en Transportes Qulla S.A.C. evidencia una visión limitada, centrada en funciones administrativas y sin una estructura organizativa que permita responder a los objetivos que hoy requiere la empresa. Esta realidad afecta su desarrollo e impacta en las áreas de gestión

de personas como atraer y retener a sus trabajadores, lo que viene impactando en la productividad, el clima laboral y la sostenibilidad del negocio. Ante este contexto, se plantea una reingeniería organizacional del área de Recursos Humanos, orientada a una estructura funcional que les permita dar orden a los procesos de la empresa.

La propuesta considera la implementación de una jefatura de Recursos Humanos con un perfil técnico y estratégico, que articule los procesos del área en cuatro subunidades claves: Bienestar y Salud Ocupacional, Administración de Personal, Relaciones Laborales y Desarrollo de Talento (quien estará a cargo de un generalista de RR.HH. quien brinde el soporte a selección, capacitación y otras funciones que se requieran). Este rediseño permitirá garantizar no solo el cumplimiento normativo, sino también la creación de valor organizacional a través de las personas.

Desde un enfoque teórico, la reingeniería del área de Recursos Humanos en Transportes Qulla S.A.C., puede apoyarse en dos marcos conceptuales relevantes: Por un lado, Chiavenato (2011), concibe la gestión del talento humano como un sistema articulado que abarca todas las etapas del ciclo de vida del trabajador: desde la atracción, la integración hasta el desarrollo, la retención y la salida. Este modelo resulta un referente importante ya que alineado al contexto de la empresa, se podría mejorar los procesos actuales que carecen de estructura, continuidad y planificación. Aplicar este enfoque permitirá diseñar políticas coherentes, mejorar la experiencia del colaborador y asegurar que cada función del área contribuya en el desempeño organizacional. Así mismo, Ulrich (1997) plantea que Recursos Humanos debe asumir cuatro roles claves: socio estratégico: responsable de alinear la gestión humana con los objetivos del negocio; agente de cambio: que lidera procesos de transformación y adaptación cultural; experto administrativo: que asegura eficiencia en los

procesos internos; y defensor del empleado: que vela por el bienestar y la motivación del personal. Este enfoque propone que el área no se limite a tareas operativas, sino que se convierta en un actor estratégico que contribuya activamente al cumplimiento de los objetivos del negocio. Alineado a la realidad que atraviesa Transportes Qulla S.A.C. permitirá transformar un área desordenada en una unidad de alto impacto, con influencia en procesos de cambio, cultura organizacional y la toma de decisiones.

La implementación de esta reingeniería permitirá impactar directamente en indicadores clave asociados a los problemas identificados en la empresa. En primer lugar, se espera una reducción en los niveles de rotación y ausentismo laboral, ya que la gestión estratégica de bienestar y salud ocupacional contribuirá a prevenir la sobrecarga operativa y a promover prácticas de autocuidado. Del mismo modo, se proyecta un incremento en la productividad, medido a través de la eficiencia en la asignación de recursos humanos. A ello se suma la mejora en la satisfacción y compromiso de los trabajadores, evidenciada en los resultados de encuestas de clima laboral y en la retención de talento para la operación. Estos indicadores no solo reflejan la efectividad de la propuesta, sino que constituyen métricas de control que garantizarán la sostenibilidad de los resultados en el mediano plazo.

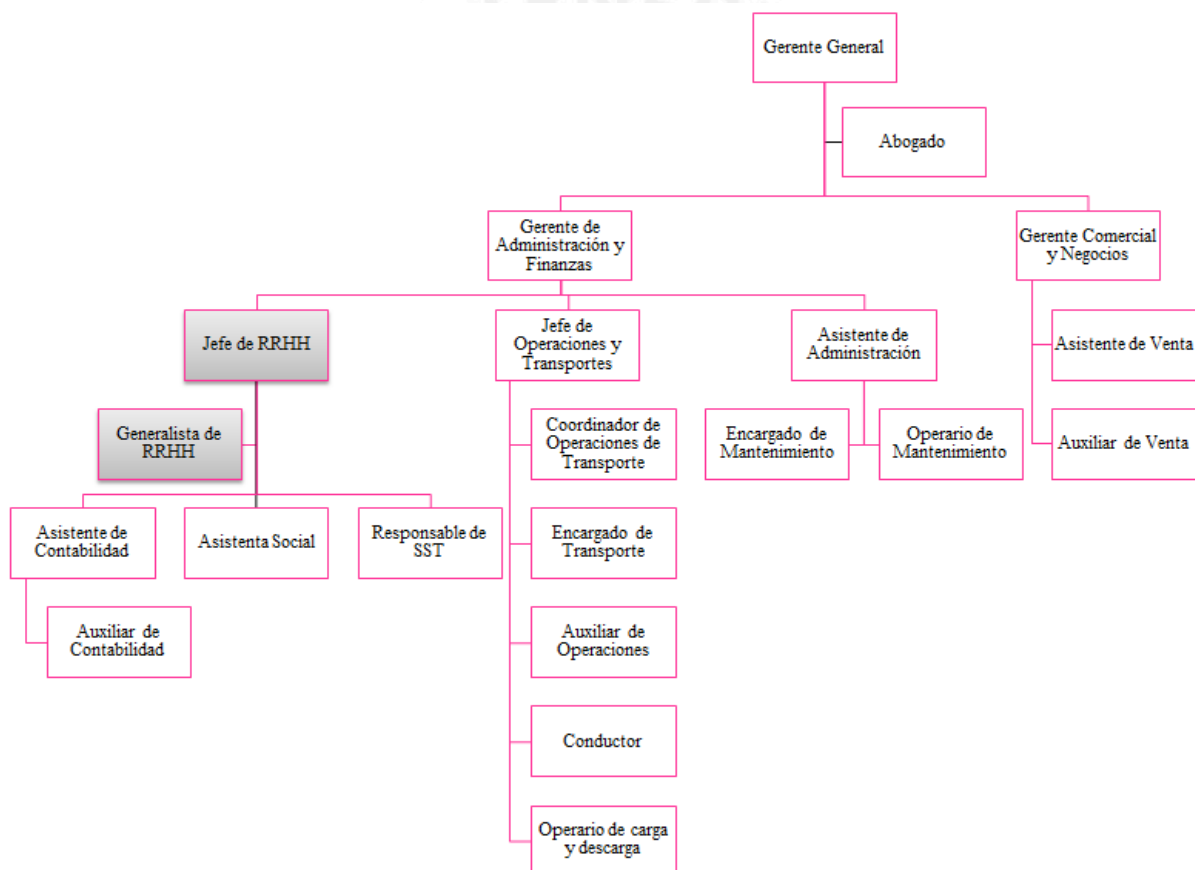
Por otro lado, la creación de nuevas posiciones, como la jefatura de RR.HH. y el rol de generalista de RR.HH., no representa únicamente un incremento de personal, sino que fortalece la arquitectura organizativa de la empresa. Este rediseño permitirá una revisión integral del organigrama, la actualización de descripciones de puestos y la clarificación de funciones y responsabilidades, favoreciendo una mayor coordinación entre áreas. Esta propuesta no solo resuelve carencias operativas actuales, sino que sienta las bases para una gestión moderna, preventiva y orientada a resultados. De esta manera, la propuesta además de

aborda las limitaciones operativas, también ordena y optimiza la gestión del área de RR.HH., generando mejoras concretas en productividad, clima laboral y permanencia del talento.

En el Figura 7 se muestra cual sería la nueva estructura que se manejaría alineada a los enfoques mencionados de Chiavenato y Ulrich que permitirá a Transportes Qulla S.A.C. fortalecer tanto la estructura operativa como la función estratégica del área de RR.HH.

Figura 7

Propuesta de nueva estructura del área de RRHH



Alternativa 3: Tercerización de RR.HH. Para tener en claro qué abarca la tercerización laboral es importante conocer los conceptos y las limitaciones que esta

estrategia brinda. Basualdo y Morales (2019) plantean la tercerización como la acción de la empresa de evaluar si un tercero pudiese realizar determinadas funciones de una manera más eficiente, esto después de determinar en base a la legislación que actividades pueden ser tercerizadas; por otro lado para Marcucci (2005) la tercerización o también conocida como outsourcing es una estrategia que usan las empresas cuando buscan agilizar sus procesos productivos subcontratando a terceros quienes de forma autónoma e independiente se dedicarán a la atención de distintos servicios dentro de la empresa mientras que ellos se centran en sus actividades principales. En Perú la tercerización laboral está regida bajo la Ley N° 29245 Ley que regula los servicios de tercerización definiendo a esta como la contratación de empresas para el desarrollo de actividades especializadas cumpliendo con tener recursos financieros, técnicos y materiales, ser responsables por los resultados obtenidos y contar con subordinación exclusiva de sus trabajadores, esta Ley también hace mención de los casos que constituyen tercerización de servicios siendo estos los contratos de Gerencia, de obra, de tercerización externa y aquellos donde el tercero se hará cargo de una parte integral del proceso productivo más no de actividades que formen parte del núcleo del negocio.

Teniendo claridad de la definición e implicancia según la legislación laboral se plantea tercerizar actividades de RR.HH. de índole operativo. Pérez y Ayala (2021) sugieren que para poder decidir qué actividades del Área de RR.HH. pueden ser tercerizadas es importante clasificarlas entre las que tienen responsabilidades estratégicas y las que son netamente operativas, esto debido a que las actividades que poseen responsabilidades estratégicas están relacionadas con la asesoría al alto nivel a largo plazo y reportan a la

Dirección, mientras que las actividades operativas son rutinarias y de soporte pudiendo ser tercerizadas con facilidad.

En base a lo expuesto como tercera alternativa se propone tercerizar dos procesos: Nómina y Reclutamiento y Selección, dado que son procesos operativos que al ser tercerizados permitirán que el equipo alinee sus objetivos a los de la empresa así como fomentar su cultura organizacional, prevenir contingencias laborales y enfocarse en el bienestar de sus trabajadores, obteniendo como beneficio de esta propuesta cumplir con la normativa legal en relación al cálculo de los pagos y cálculo de beneficios sociales, así como las obligaciones tributarias, reducción de errores y tiempos de cobertura de las vacantes y manejo de sus procesos de forma eficiente y confidencial. A continuación, en las Tablas 9 y 10 se presentan las propuestas de los precios ofrecidos por empresas que se dedican a la tercerización de procesos de RR.HH.:

Tabla 9

Promedio de costos del proceso de Reclutamiento y Selección

Perfil del puesto	Precio por vacante atendida	Tiempo de entrega	Garantía
Ayudantes	S/ 670.00 (No incluye IGV)	30 días hábiles con entregas parciales semanales	15 días por el 30% del requerimiento total
Chóferes	S/ 900.00 (No incluye IGV)	30 días hábiles con entregas parciales semanales	15 días por el 30% del requerimiento total

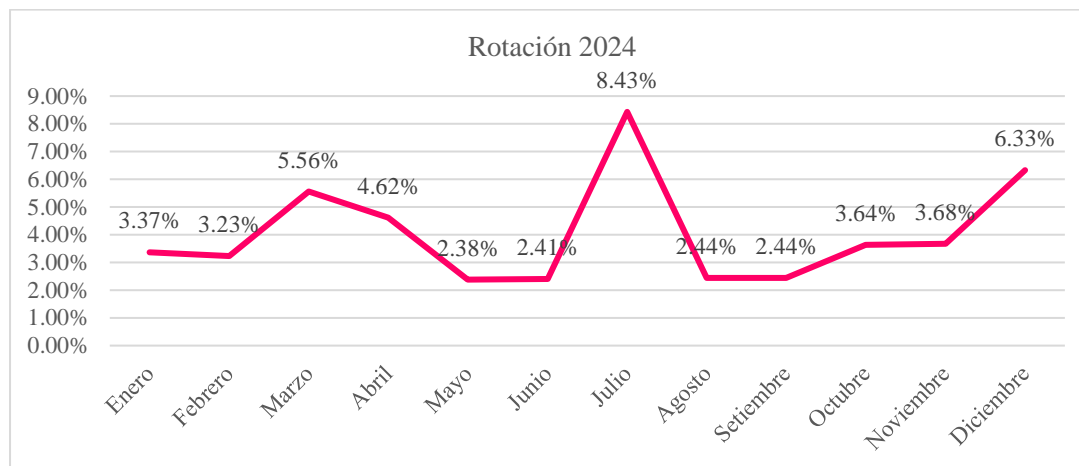
Nota: Información proporcionada por MapowerGroup

Tabla 10*Promedio del costo del Servicio de Nómina*

Planilla	Cantidad de trabajadores	Precio	Servicio ofrecido
Régimen General	De 100 a más	S/ 3,000.00 (No incluye IGV)	Cálculo y envío de PLAME / AFPnet. Gestión de beneficios legales Control de SCTR, ESSALUD, planillas electrónicas. Soporte legal y resolución de fiscalizaciones

Nota: Información proporcionada por Consulting Group MH SAC

En base a la información proporcionada por Transportes Qulla S.A.C., el promedio de su índice de rotación en el último año fue de 48% que contemplan el cese de 18 operarios y 23 choferes como se muestra en la Figura 8, y que al cerrar el año no se pudo lograr el HeadCount requerido para cubrir la operación generando así costos adicionales en pago de sobretiempo y recarga laboral en sus trabajadores. Al tercerizar el proceso de Reclutamiento y Selección no solo podrían reducir el tiempo de contratación ya que la empresa tercerizadora cuenta con un equipo especializado que se encarga de los filtros curriculares, verificación de la información y seguimiento durante el primer mes de contratación, sino que también ayudará a disminuir los costos de sobretiempo operativo y a atender sus operaciones de forma oportuna evitando incumplimientos con sus clientes. Por otro lado, el tercerizar su proceso de Nómina les permitirá tener un proceso más controlado reduciendo la cantidad de reintegros por un mal cálculo de la nómina, reducirá el tiempo invertido por el Área Contable de un proceso que no es propio de ellos, y les asegurará el cumplimiento de la aplicación de los beneficios sociales de sus trabajadores.

Figura 8*Índice de Rotación del 2024*

Nota. Información proporcionada por Transportes Qulla S.A.C. (2024).

4.2 Evaluación de las Alternativas de Solución

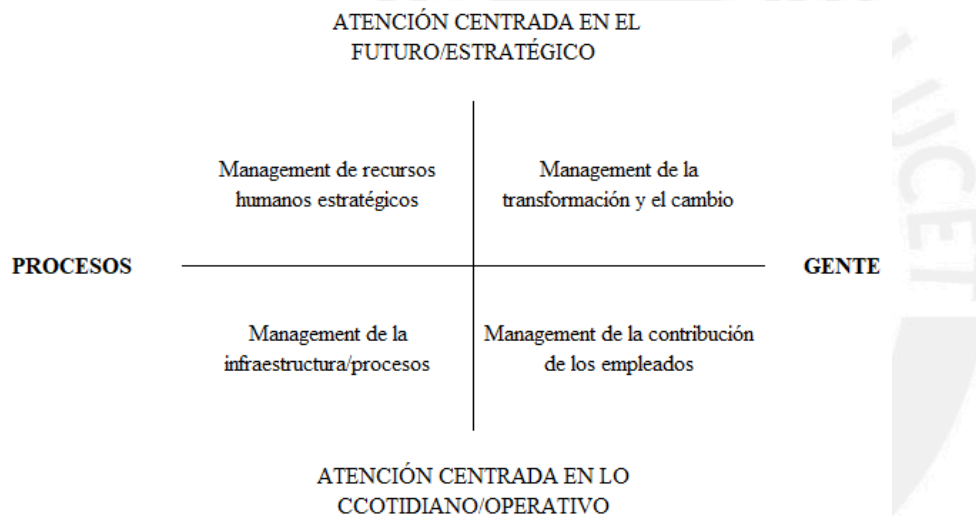
Para la evaluación de las alternativas de solución al problema detectado en Transportes Qulla S.A.C. aplicamos un análisis cualitativo en base a la información recopilada durante el proceso de recolección de datos en sus instalaciones y la revisión de su información. Los resultados de este análisis fueron integrados en el modelo de roles RR.HH. de Dave Ulrich. De esta manera logramos identificar cada aspecto según el rol propuesto lo que fue de utilidad para comparar las alternativas.

Ulrich (1997) menciona que el rol de los profesionales de RR.HH. tiene un enfoque múltiple puesto que no deben centrarse únicamente en el nivel operativo, sino que deben tener participación estratégica vinculada a los objetivos cualitativos y cuantitativos de la empresa en el corto y largo plazo. Para ello es importante que los profesionales de RR.HH. se enfoquen en los roles y actividades que desempeñarán y que les permitan brindar un aporte como socios de negocio. Según Ulrich, los profesionales de Recursos Humanos deben

desempeñar cuatro roles clave dentro de la organización (ver Figura 9). Dichos roles se explican a partir de un modelo compuesto por dos ejes principales. El eje vertical representa los centros de atención, que abarcan desde una orientación estratégica y de largo plazo hasta una operativa y de corto plazo, lo que evidencia que la función de RR.HH. debe equilibrar la gestión inmediata con la visión futura del negocio. Por su parte, el eje horizontal corresponde al tipo de actividades, diferenciando aquellas enfocadas en la gestión de procesos y la gestión de personas, finalmente la intersección de ambos ejes define los roles de RR.HH.

Figura 9

Roles de RR.HH. en la construcción de una organización competitiva



Nota. Tomado de "Recursos Humanos Champions" (pp. 55), por D. Ulrich, 1997, Harvard Business Press.

A continuación, en la Tabla 11 se definen los roles de RR.HH. según Ulrich:

Tabla 11

Definición de los Roles de RR.HH.

Rol de RR.HH.	Definición
<i>Management de recursos humanos estratégicos</i>	RR.HH. asume el rol de socio estratégico aplicando un diagnóstico organizativo que le permita alinear a las personas y políticas con la estrategia del negocio.
Management de la transformación y el cambio	RR.HH. asume el rol de agente de cambio asegurándose de fomentar y promover la capacidad de adaptación organizacional ante los cambios que experimente la empresa.
Management de la infraestructura/procesos	RR.HH. asume el rol de experto administrativo encargándose de aplicar una reingeniería en los procesos de la empresa buscando la eficiencia de los procesos, el orden de las estructuras y el cumplimiento de la normativa.
Management de la contribución de los empleados	RR.HH. asume el rol de defensor de los empleados promoviendo la escucha y el diálogo para fomentar el buen clima laboral y el bienestar de los trabajadores.

En base a lo anteriormente expuesto se utilizó el Modelo de roles de RR.HH. de Ulrich para evaluar las alternativas propuestas para Transportes Qulla S.A.C. y de esta manera identificar cuál de ellas tendría un rol más relevante para la empresa tal como se muestra a continuación en la Tabla 12.

Tabla 12

Evaluación de alternativas según el Modelo de roles de RR.HH. de Ulrich.

Preguntas para el análisis de Transportes Qulla S.A.C.	Rol del Modelo de Ulrich	1. Diseño de políticas de RR.HH.	2. Reingeniería del Área de RRHH	3. Tercerización parcial de RR.HH.
¿RR.HH. Contribuye a los objetivos de la empresa?	Management de recursos humanos estratégicos	Alta contribución a los objetivos de la empresa.	Alta contribución a los objetivos de la empresa.	Baja contribución en los objetivos de la empresa.
¿RR.HH. Lidera el cambio cultural y estructural?	Management de la transformación y el cambio	Alto nivel de liderazgo para realizar cambios culturales.	Alto nivel de liderazgo para realizar cambios culturales.	Bajo nivel de liderazgo para realizar cambios culturales.
¿Se optimizan procesos, costos y tiempos?	Management de la infraestructura/procesos	Sí, existe mejora de los procedimientos, costos y tiempos.	Sí, existe mejora de los procedimientos, costos y tiempos.	Sí, existe mejora de los procedimientos y tiempos.
¿Se cuida el bienestar y compromiso del personal?	Management de la contribución de los empleados	Sí, se diseñan políticas ad hoc a la empresa.	Sí, con la reingeniería se potencia el Área de Bienestar Social y se busca mejorar los procesos de gestión de personal alineados a retención y desarrollo	No. Los procesos que se tercerizan son los de Planillas y Reclutamiento y Selección.

Una vez identificado el aporte que cada alternativa brindaría a Transportes Qulla S.A.C. según el Modelo de roles de RR.HH. se aplicó un análisis con enfoque cuantitativo. Para ello se empleó la herramienta de la Matriz Factis que permitió identificar el nivel de priorización de las alternativas. Para elaborarla, se establecieron los criterios de evaluación y se les asignó un puntaje del uno al cinco, posterior a ello se asignó el valor ponderado en base a la importancia de cada criterio. Dentro de los criterios de evaluación se consideraron los siguientes:

Financiera. Capacidad de la disposición de los recursos económicos de la empresa para la implementación de la alternativa.

Atractivo. Beneficio estratégico de la alternativa que brinda ventajas competitivas para que la empresa se posicione frente a sus competidores, reflejando así la calidad de sus servicios y la relación con el cliente interno.

Cultura. Nivel de impacto de la alternativa en el clima laboral de la empresa en base a los valores, normas y prácticas que la definen.

Técnica. Conjunto de recursos tecnológicos, conocimientos y procesos adecuados para la implementación de la alternativa.

Implementación. Tiempo que será destinado y recursos requeridos para la implementación de la alternativa.

Sostenibilidad. Nivel de impacto de la alternativa en el largo plazo y su capacidad de mantenerse en el tiempo consolidándose como parte de la cultura de la empresa.

En la Tabla 13 se muestran los criterios y valores asignados que se emplearon para realizar la evaluación de las alternativas propuestas.

Tabla 13

Criterio de evaluación de alternativas

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN			Valor de Ponderación
F	Financiera			15%
	1 = Alto costo	3 = Costo intermedio	5 = Bajo costo	
A	Atractivo			20%
	1 = Sí	3 = Medio	5 = No	
C	Cultural			15%
	1 = Sí	3 = Medio	5 = No	
T	Técnica			10%
	1 = Sí	3 = Algunos	5 = Nada	
I	Implementación			20%
	1= Largo Plazo	3 = Mediano Plazo	5 = Corto Plazo	
S	Sostenibilidad			20%
	1 = Sí	3 = Mediano Plazo	5 = Corto Plazo	

La Tabla 14 muestra los resultados obtenidos que vienen a ser la suma de los puntajes de cada criterio del producto de ambos valores que se calculó para cada una de las alternativas. De este análisis se obtuvo que la alternativa del diseño de políticas de RR.HH. fue la que consiguió el puntaje más alto, siendo esta la más recomendable para abordar el problema evidenciado en la empresa, en segundo lugar, quedó la alternativa de la Tercerización parcial de RR.HH., mientras que la alternativa de la reingeniería del área de RR.HH. obtuvo el puntaje más bajo.

Tabla 14

Matriz Factis, resultados de la evaluación de alternativas.

	1. Diseño de políticas de RR.HH.	2. Reingeniería del área de RRHH	3. Tercerización parcial de RR.HH.	Valor de Ponderación	Resultados		
					Alt. 1	Alt. 2	Alt. 3
F	5	Financiera 3	3	15%	0.75	0.45	0.45
A	1	Atractivo 1	3	20%	0.20	0.20	0.60
C	1	Cultural 3	3	15%	0.15	0.45	0.45
T	3	Técnica 3	1	10%	0.30	0.30	0.10
I	5	Implementación 5	5	20%	1.00	1.00	1.00
S	5	Sostenibilidad 3	3	20%	1.00	0.60	0.60
					3.40	3.00	3.20

4.3 Solución Propuesta

En base a los resultados obtenidos en la Matriz Factis se observa que la Alternativa 1 obtuvo un puntaje de 3.40, seguida de la Alternativa 3 con un puntaje de 3.20 y por último la Alternativa 2 con un puntaje de 3.00, siendo de esta manera la Alternativa 1 – Diseño de políticas de RR.HH. la más recomendable según los criterios evaluados para abordar el problema que presenta Transportes Qulla S.A.C. debido a que tiene un mayor potencial de contribuir con los objetivos estratégicos de la empresa y a mantenerse en el tiempo.

Tal como lo menciona Stein (2006), el empleo de políticas no asegura la eficacia, pero su falta es señal segura del caos. Es posible para las empresas convivir con cierto caos, pero no es inevitable. La labor del directivo consiste en gestionarlo o evitarlo en la medida de lo posible.

4.4 Resumen del capítulo

En este capítulo se evaluaron tres alternativas para mejorar la gestión de recursos humanos en Transportes Qulla S.A.C.: diseño de políticas de RR.HH., reingeniería del área y tercerización de procesos. La primera propuesta busca ordenar y estandarizar los procedimientos internos y brindar lineamientos claros para la gestión de personas. La segunda plantea la creación de una estructura formal de recursos humanos con jefatura y subunidades, alineada a roles estratégicos. La tercera sugiere externalizar procesos operativos como nómina y reclutamiento, con el fin de optimizar tiempos, reducir errores y generar reprocesos. La evaluación de las alternativas se realizó aplicando el modelo de roles de Ulrich (1997) y la Matriz Factis, que permitieron valorar el impacto financiero, cultural, técnico y de sostenibilidad de cada propuesta. Los resultados evidencian que la alternativa más conveniente es el diseño de políticas de RR.HH., al mostrar mayor viabilidad, menor costo y mejores perspectivas de permanencia en el tiempo. Esta opción se consolida como la solución más adecuada y será desarrollada en el plan de implementación del siguiente capítulo.

Capítulo V: Plan de Implementación y Factores Clave de Éxito

El presente capítulo tiene por finalidad detallar el plan de implementación de políticas de Recursos Humanos en Transportes Qulla S.A.C., asimismo detalla los factores clave que garantizarán su éxito, así como los riesgos que la empresa debe considerar teniendo en cuenta que cada vez las organizaciones tienen espacios más competitivos y que la gestión estratégica de RR.HH. se convierte en un pilar fundamental para el crecimiento y sostenibilidad de las organizaciones. Este capítulo también aborda definiciones clave, marcos normativos y metodologías que respaldan la formulación de políticas alineadas a los objetivos de la empresa la incorporación de estándares de calidad. Asimismo, se presentan las fases de implementación y los recursos necesarios con el fin de asegurar una ejecución efectiva.

5.1 Definiciones Claves

Según Chiavenato (2011) administrar recursos humanos es diferente a la administración de cualquier otro recurso de la empresa ya que considera que RR.HH. tiene algunos obstáculos para gestionarse. Por ejemplo, en las organizaciones, los directivos no visualizan el aporte de RR.HH. como si lo hace con un área de operaciones o finanzas. De otro lado si revisamos el entorno externo, la fuerte competencia entre las organizaciones por mantener y sostener los negocios hace que cada vez se tornen más ágiles y cambiantes pues no solo compiten por clientes sino por sus trabajadores, quienes son un activo importante. Por tanto, las organizaciones deben tener recursos y personas con diversas habilidades y competencias que les permita gestionar todos los frentes de la empresa. Para el caso de RR.HH. no solo se requiere de personas sino de lineamientos y políticas que los ayude a redefinir y retroalimentar las prácticas y los procesos internos de RR.HH.

La relevancia de incorporar lineamientos y políticas de RR.HH. nos lleva a revisar algunas definiciones que son importantes para el desarrollo de este capítulo: Políticas y

políticas de recursos humanos, sistemas de gestión e ISO 9001 y finalmente la definición de los procesos de recursos humanos, principalmente los que tiene Transportes Qulla S.A.C.

a. Definiciones:

Política. Para Fernández-Ríos (1999) la política es, en términos generales, capacidad directiva, autónoma y, en términos más específicos, modo de conducir un asunto para conseguir el fin deseado. Aplicado al contexto de las organizaciones formales, hace referencia a los principios, formas y modos de conducir las actividades formales y parcialmente, las informales de la organización de cara a la consecución de los objetivos propuestos. También define la política de empresa como la formulación y definición de los objetivos, valores e instrumentos de una organización que van a determinar las acciones concretas a desarrollar en la actividad cotidiana de la misma por medio de los procesos de decisión...En la política de empresa se definen los aspectos globales, de mayor importancia y con visiones a largo plazo; en las políticas departamentales “producción, comercial, financiera, de recursos humanos” se adoptan las orientaciones parciales de cada departamento, las medidas a tomar y los instrumentos con los que trabajar para el desarrollo operativo cotidiano de la compañía.

Política de personal. Fernández - Ríos (1999), la considera como la definición de objetivos, estrategias, procedimientos e instrumentos destinados a la dirección y gestión de recursos humanos de una organización. Se trata de procurar el marco de actuación en la organización en todo lo que se refiere a sus recursos humanos, que comprende básicamente tres elementos: legal/relaciones laborales, económico y psicosocial / organizativo que, operativamente, toman forma en aspectos como procedimientos y técnicas de selección, contratación, formación, sistemas retributivos, relaciones sindicales, seguridad social, procesos de comunicación, organización del trabajo, etc.

Para Alles (2024) las políticas en las organizaciones son normas o reglas internas de funcionamiento que deberán cumplir todos los integrantes de la organización. Son definidas por cada empresa en función de sus culturas y costumbres, respetando las leyes de cada país o región, según corresponda. Asimismo, define las políticas de recursos humanos como las normas internas en relación con los trabajadores, de todos los niveles de la organización, que aseguran el cumplimiento de ciertos principios y valores, dentro del marco de la visión y estrategia organizacional. Usualmente contemplan aspectos éticos, de recaudo del patrimonio y del capital intelectual, entre otros factores.

Políticas de recursos humanos. Según Canós et al (2001) estas políticas son directrices generales que orientan la acción administrativa en relación con el personal de la organización. Estas políticas establecen los principios que rigen la gestión del talento humano, asegurando coherencia, equidad y cumplimiento legal en todas las decisiones relacionadas con el personal.

Sistemas de gestión y la ISO 9001. Calso y Pardo (2019): Un sistema de gestión es un conjunto de elementos interrelacionados que nos permiten desarrollar nuestro negocio. Por negocio se entiende la ocupación a la que se dedica la organización, ya sea esta pública, privada, con o sin fines de lucro. Tanto las entidades públicas como las privadas se organizan en torno a un sistema de gestión mediante el cual generan para sus clientes o usuarios los productos y servicios demandados. Por tanto, todas las organizaciones disponen de un sistema de gestión, que podrá estar más o menos dotado, más o menos formalizado y más o menos reconocido, pero que sin lugar a duda existirá, pues sin él no es posible desarrollar un negocio.

Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). Es un conjunto de políticas, procesos y procedimientos que una organización implementa para asegurar que sus productos o servicios cumplen consistentemente con los requisitos del cliente y con las normativas aplicables.

ISO 9001. Es una norma internacional emitida por la Organización Internacional de Normalización (ISO) que establece los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). Su objetivo principal es ayudar a las organizaciones a garantizar que sus productos y servicios cumplan consistentemente con los requisitos del cliente y que se mejore continuamente la calidad. Según Calso y Pardo (2019) la organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta norma internacional. Si bien la norma tiene un enfoque principal en la calidad de productos y servicios, también incluye elementos clave en la gestión de RR.HH. Entre las cláusulas que impactan en la gestión de RR.HH. identificamos que Transporte Qulla S.A.C. puede considerar las siguientes para el diseño de sus políticas alineadas al Balanced Scorecard:

Cláusula 5.3 – Roles, Responsabilidades y Autoridades: La alta dirección debe definir, comunicar y asegurar que todos los roles estén claramente asignados. Se exige un organigrama actualizado y perfil de puesto con funciones y responsabilidades bien definidas. Esto es importante ya que para el caso de Transportes Qulla S.A.C. muestra una deficiencia en el diseño de su organigrama y sus descripciones de puesto no contemplan los requisitos necesarios. Los perfiles de puesto no están claramente definidos. Las responsabilidades y niveles de autoridad no responden a una estructura jerárquica.

Cláusula 7.1.6 – Conocimientos de la Organización: La empresa debe identificar, mantener y actualizar los conocimientos necesarios para operar eficazmente, incluyendo conocimientos internos y externos. Por ejemplo, Transportes Qulla S.A.C. deberá desarrollar

conocimientos claves para cada puesto, como pueden ser competencias técnicas, normativas laborales o habilidades blandas. Otro aspecto que debe considerarse son los mecanismos para conservar y transferir conocimiento tales como el desarrollo de manuales, capacitaciones, bases de datos, entre otros. Finalmente debe diseñar mecanismos para minimizar el impacto de la pérdida de conocimiento y/o una baja calidad en la atención a clientes generada por la rotación de personal.

Cláusula 7.2 – Competencia: Se debe asegurar que el personal sea competente en función de su educación, formación o experiencia, y conservar evidencia documentada. En línea con esto, una debilidad de Transportes Qulla S.A.C. es que no todos los puestos de trabajo que tienen cumplen con esta cláusula (base en educación, formación o experiencia) debido a la mirada de los gerentes de la empresa de promover el desarrollo interno de sus trabajadores.

Otras definiciones importantes para el entendimiento de una gestión de Recursos Humanos son las que desarrolla actualmente Transportes Qulla S.A.C. Para ello hemos considerado las definiciones establecidas por Alles (2024).

Administración de personal. Implica el manejo de todos los aspectos contractuales de la relación empleador- empleado, incluyendo la liquidación de los haberes, aspectos impositivos y todos aquellos aspectos que aseguren la integridad física de los trabajadores, por ejemplo, seguridad e higiene. En resumen, se relaciona con el cuidado de todos los aspectos legales de la relación laboral.

Selección. Conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de, luego, elegir, sobre la base de criterios preestablecidos (perfil de la búsqueda), a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible, de acuerdo con las necesidades de la empresa.

Reclutamiento. Es un conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar ofrecido, a fin de seleccionar a alguno(s) de ellos para que reciba/n el ofrecimiento de empleo. El reclutamiento puede ser interno, es decir, atraer personas dentro de la misma empresa, o bien externo – atraer personas de fuera de la empresa.

Capacitación. Actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. La capacitación es la actividad más utilizada para la formación de personas en especial adultas. Su formato más frecuente es lo que cotidianamente se conoce como “curso”, una actividad donde un profesor o instructor transmite una serie de conocimientos a un público al que se denomina “participantes”. Los objetivos de cada una de estas actividades son concretos y conocidos de antemano por los participantes, así como las fechas y horarios en que tiene lugar.

Desarrollo. Acción de hacer crecer algo, por ejemplo, una competencia o un conocimiento. Si bien el término desarrollo es aplicable tanto al desarrollo de competencias como de conocimientos, su uso más frecuente es con relación a competencias (desarrollo de competencias). En cambio, en relación con conocimientos más frecuente la utilización de los términos “formación” y “capacitación”.

Bienestar. Para Rozas y Sotomayor (2025) El bienestar del personal puede entenderse como una valoración positiva que hace el individuo sobre diversas áreas que le afectan, condicionada por sus características personales, su cultura, su estilo de vida y otros factores relacionados con su etapa de desarrollo. Este bienestar incluye sentimientos de satisfacción consigo mismo, y no es estático, ya que puede verse afectado por dificultades o factores estresantes. Además, se relaciona con una adecuada salud mental, mayor capacidad de

afrontamiento, creatividad y desarrollo personal, siendo un predictor de envejecimiento saludable y calidad de vida.

b. Marco Normativo:

D.L. N° 854 – Ley de la jornada de trabajo, horario y sobretiempo. Norma laboral que regula la duración máxima de la jornada, horarios, jornada nocturna y pago de horas extras. Determinando el cálculo para el pago de sobretiempo en el Artículo 10.- El tiempo trabajado que exceda a la jornada diaria o semanal se considera sobretiempo y se abona con un recargo a convenir, que para las dos primeras horas no podrá ser inferior al veinticinco por ciento (25%) por hora calculado sobre la remuneración percibida por el trabajador en función del valor hora correspondiente y treinta y cinco por ciento (35%) para las horas restantes.

D.S. N° 003-97-TR Ley de Productividad y Competitividad Laboral. Norma laboral que regula el régimen de la actividad peruana y tiene como objetivo unificar las normas sobre contratación laboral, beneficios sociales, obligaciones laborales, término del vínculo laboral, entre otros aspectos laborales, buscando un equilibrio entre los derechos de los trabajadores y las necesidades de la empresa.

D.S. N° 309-2024-EF. En el Artículo 33° señala que la Unidad Impositiva Tributaria (UIT) para el 2025 se fijó en S/5,200.00. Escala de Multas SUNAFIL 2025 para empresas con menos de 100 trabajadores (en función a la UIT):

- Infracción leve: desde 0.09 UIT = S/ 481.50
- Infracción grave: hasta 5 UIT = S/ 26,750.00
- Infracción muy grave: hasta 7.65 UIT = S/ 40,927.50

Luego de tener una visión clara de las definiciones para diseño de políticas en la empresa, hemos de considerar lo propuesto por Chiavenato, I (2011) en relación con las

políticas que se deben trabajar RR.HH. y la norma ISO 9001 que establece los requisitos para un sistema de gestión de calidad la cual la integraremos en el proceso de RR.HH. En las Tablas 15 y 16 mostramos las políticas que debe desarrollar Transportes Qulla S.A.C.

Tabla 15

Políticas y/o lineamientos de RR.HH. enfocados a los procesos de Transportes Qulla S.A.C

Provisión de Recursos Humanos	1. Investigación y análisis del mercado de RR.HH.	1.1. Investigación y análisis del mercado de RR.HH. 1.2. Fuentes de reclutamiento
	2. Reclutamiento	2.1. Cómo reclutar (técnicas o medios de reclutamiento) 2.2. Prioridad del reclutamiento interno sobre el externo
	3. Selección	3.1. Criterios de selección y estándares de calidad 3.2. Técnicas de selección
Organización de Recursos Humanos	1. Análisis y descripción de puestos	1.1. Establecimiento de los requisitos básicos
	2. Planeación y ubicación de recursos humanos	2. 1. Determinación de la cantidad necesaria de recursos humanos y su ubicación en términos de colocación en puestos dentro de la organización.
Retención de Recursos Humanos	1. Administración de sueldos y salarios	1.1. Valuación de puestos que busque el equilibrio salarial interno. 1.2. Política salarial
	2. Planes de prestaciones sociales	2.1. Planes y sistemas de prestaciones sociales adecuadas a la diversidad de necesidades de los integrantes de la organización.
	3. Higiene y seguridad en el trabajo	3.1. Criterios para la creación y desarrollo de las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad en torno a los puestos
	4. Relaciones Laborales	4.1. Criterios legales y normas de procedimientos para las relaciones con los empleados y sindicatos
Desarrollo de los Recursos Humanos	1. Capacitación	1.1. Diagnóstico y programación de la preparación y renovación constante de los recursos humanos para el desempeño de los puestos
	2. Desarrollo organizacional	2.1. Aplicación de estrategias de cambio planeado con miras a la salud y excelencia organizacional
Evaluación de Recursos Humanos	1. Evaluación de recursos humanos	1.1. Criterios de evaluación y de adecuación permanente de las políticas y procedimientos de recursos humanos.

Nota. Adaptación de Idalberto Chiavenato (2011). Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. pp.106

Tabla 16:*Relación entre los elementos de la ISO 9001 y la Gestión de RR.HH. con aplicación en Transportes Qulla S.A.C.*

Elementos del Sistema de Gestión	Definición	Como se alinea a la Gestión De RR.HH.
Procesos	Constituyen los métodos de trabajo necesarios para poder generar los productos y servicios que se entregarán a los clientes, ya sean internos o externos.	Metodología de trabajo de los procesos de selección, capacitación, desarrollo, bienestar y administración de personal.
Producto & Servicios	Son el resultado de los procesos que serán entregados a los clientes que los requieran.	<p>Selección: Candidato seleccionado para ser contratado, junto con la documentación de respaldo del proceso (evaluaciones, entrevistas, referencias, entre otros).</p> <p>Reclutamiento: Banco o lista de candidatos preseleccionados que cumplan con los requisitos mínimos del perfil del puesto.</p> <p>Bienestar: Plan integral de bienestar para mejorar el clima laboral.</p> <p>Capacitación: personal capacitado, es decir, trabajadores que han adquirido o reforzado conocimientos, habilidades y competencias necesarias para desempeñar mejor sus funciones o asumir nuevos retos dentro de la organización.</p> <p>Administración de personal: Personal administrado conforme a la normativa interna y legal vigente, con registros actualizados y procesos operativos funcionando correctamente.</p>
Clientes y otras partes interesadas	Es el elemento que establece directa o indirectamente las características que han de tener los productos y servicios. También son considerados los clientes las personas que reciben los recursos y servicios.	<p>RR.HH. contribuye a la calidad del servicio mediante la contratación, capacitación y desarrollo de personal competente.</p> <p>Asegura que los trabajadores entiendan las necesidades del cliente y trabajen orientados a su satisfacción.</p>
Recursos	Este elemento se emplea en los procesos para la creación de los productos y servicios. Existen diferentes recursos como: personas, infraestructura, materiales, capital y conocimientos.	<p>Talento capacitado y entrenado para gestionar los procesos de recursos humanos.</p> <p>Recursos necesarios para la gestión eficiente de sus procesos.</p>
Estructura organizativa	Son roles, responsabilidades y autoridades que las personas de la entidad utilizan para organizarse internamente y coordinar el trabajo.	Conformación del equipo de recursos humanos, con descripciones de puesto adecuadas y la definición de responsabilidades claras.
Documentos	Documentos como los permisos o licencias para poder ejercer la actividad, manuales de uso de máquinas y registros (documentos que presentan resultados obtenidos o proporcionan evidencias de actividades realizadas).	<p>Manuales de RR.HH. y lineamientos definidos para sus procesos</p> <p>Registro y control de KPI</p>
Directrices generales de funcionamiento	Política, estrategia, objetivo a conseguir dependiendo de lo evolucionada que esté una organización, estas directrices serán más o menos explícitas y reconocidas.	Políticas de RR.HH.

Si bien es importante tener un marco para el caso de Transportes Qulla S.A.C. se propone desarrollar las políticas de RR.HH. en las siguientes etapas:

Fase 1: Diagnóstico y Diseño. Se reúne información sobre los procesos actuales para diseñar políticas de reclutamiento, selección, desarrollo, compensaciones y beneficios, bienestar y administración de personal. En esta etapa también se debe diseñar los flujos de trabajo y los responsables en cada proceso, considerando para su elaboración algunos principios y una estructura detallados en las Tablas 17 y 18 respectivamente.

Tabla 17

Principios para el diseño de políticas

Legalidad	Equidad	Transparencia
Alineadas con la legislación laboral vigente.	Trato justo y no discriminatorio.	Claridad en los procesos y decisiones.
Consistencia	Flexibilidad	Confidencialidad y Protección de información
Aplicación uniforme en toda la organización.	Capacidad de adaptación a cambios internos y externos.	No se debe divulgar información sensible a personas no autorizada.

Tabla 18

Estructura de una política de RR.HH.

Título	Expone claramente de qué trata la política.
Objetivo	Explicar por qué existe la política y su importancia.
Ámbito	Define a quién afecta la política.
Procedimiento	Detallar los pasos para su aplicación y cumplimiento
Responsabilidades	Especificar quién es el responsable de aplicar y mantener la política
Cumplimiento	Mencionar las implicaciones legales y los requisitos de cumplimiento
Revisión	Proporcionar directrices sobre cómo se revisará y actualizará.

En la Tabla 19 se enumeran los lineamientos y/o políticas propuestas para la empresa Transportes Qulla S.A.C. las que le permitirán la correcta gestión en los procesos de RR.HH.

ayudándolos a optimizar tiempos en la toma de decisiones de los líderes con equipos a cargo y la reducción de contingencias o la falta de acción para gestionar al personal, así mismo se buscó identificar la normativa legal a la cual se vinculan, así como a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Fase 2: Socialización y Capacitación. Se presenta las nuevas políticas a la gerencia y a los líderes de área verificando que exista una correcta comprensión del objetivo, el alcance y los beneficios que traerán consigo, posterior a ello se capacita al personal administrativo para su correcta aplicación.

Fase 3: Implementación y Monitoreo. Se pone en marcha la aplicación de las políticas acompañando el proceso mediante el monitoreo para brindar el soporte necesario que garantice la adopción y correcta aplicación, así como recolectando retroalimentación para posibles ajustes.

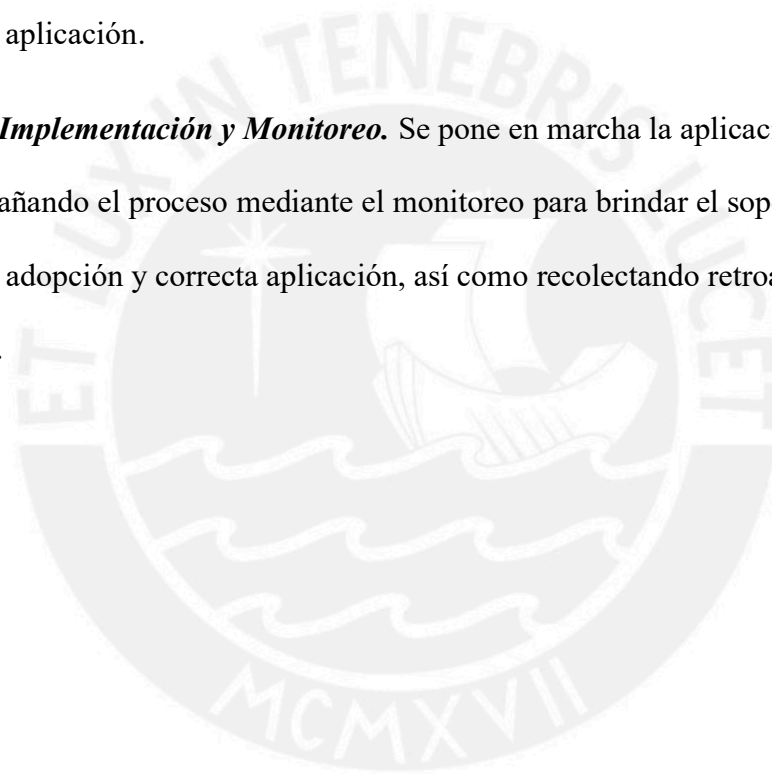


Tabla 19*Lineamientos y/o políticas alineadas a la normativa legal y los ODS*

Área	Lineamiento/Política	Clasificación	Beneficio que aporta a la empresa	Normativa legal peruana	ODS
Reclutamiento	Descripción de puestos	Lineamiento	Contar con perfiles de puesto bien definidos y estandarizados que permitan definir correctamente las funciones, competencias y responsabilidades de cada cargo. Identificar las fuentes de reclutamiento más efectivas que permitan captar el mejor talento que se alinee a la necesidad de la compañía.	Ley N° 28806 - Ley General de Inspección del Trabajo Ley N° 29783 - Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo	ODS 8 - Trabajo decente y crecimiento económico
	Análisis de fuentes de reclutamiento	Lineamiento	Establecer convenios con instituciones que permitan captar talento (institutos técnicos, universidades, municipalidades, gremios de transporte, ministerio de trabajo y promoción de empleo y centros de formación en transporte.	No aplica	No aplica
	Alianzas estratégicas	Lineamiento	Promover la diversidad y la equidad en los procesos de selección, asegurando la igualdad de oportunidades	Ley N° 28518 - Ley de Modalidades Formativas Laborales Ley N° 28983 - Ley de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres Ley N° 29973 - Ley General de la persona con discapacidad	ODS 8 - Trabajo decente y crecimiento económico ODS 5 - Igualdad de género ODS 10 - Reducir las desigualdades
	Política de inclusión	Política	Optimizar los procesos de reclutamiento a través de herramientas digitales que permitan mantener una base de datos digital con candidatos pre filtrados.	Ley N° 29733 - Ley de Protección de datos personales	No aplica
	Uso de plataformas	Lineamiento	Garantizar que la integración de nuevos colaboradores se realice de manera planificada y alineada a la cultura y estrategia de Transportes Qulla S.A.C.	No aplica	No aplica
Selección	Estructura de nuevos ingresos	Lineamiento	Garantizar un sistema de remuneración justo estableciendo estructuras salariales basadas en el puesto y no en la persona.	Ley N° 30709 - Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres	ODS 5 - Igualdad de género ODS 10 - Reducir las desigualdades
Compensaciones	Política Salarial	Política			

	Incentivos por desempeño	Lineamiento	Establecer un sistema que vincula la productividad y el logro de objetivos de los trabajadores con una recompensa salarial.	No aplica	ODS 8 - Trabajo decente y crecimiento económico
	Contratación	Política	Realizar el proceso de contratación de forma eficiente asegurando un proceso de incorporación adecuado.	D. L. N° 728 - Ley de Productividad y Competitividad Laboral	ODS 8 - Trabajo decente y crecimiento económico
	Desvinculación	Política	Gestionar de manera eficiente el proceso de desvinculación del trabajador garantizando tanto sus intereses como los de la empresa.	D. L. N° 728 - Ley de Productividad y Competitividad Laboral	ODS 8 - Trabajo decente y crecimiento económico
	Horario de trabajo y control de asistencia	Política	Garantizar una jornada laboral según lo estipulado en la legislación laboral vigente.	D.L. N° 854 - Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Sobretiempo.	ODS 8 - Trabajo decente y crecimiento económico
Administración de Personal	Medidas disciplinarias	Política	Establecer estándares del comportamiento y rendimiento de los trabajadores buscando que corrijan las conductas inadecuadas.	D. L. N° 728 - Ley de Productividad y Competitividad Laboral	ODS 8 - Trabajo decente y crecimiento económico
	Legajos de personal	Política	Administrar la información personal de los trabajadores asegurando la protección de datos personales y dar respuesta ante fiscalizaciones.	Ley N° 29733 - Protección de Datos Personales.	No aplica
	Vacaciones	Política	Garantizar la programación del descanso vacacional.	D.L. N° 713 - Ley de descansos remunerados	No aplica
	Reasignación de puestos	Política	Facilitar la posibilidad de desarrollo de habilidades y experiencia de los trabajadores.	D. L. N° 728 - Ley de Productividad y Competitividad Laboral	ODS 8 - Trabajo decente y crecimiento económico
	Capacitaciones	Política	Garantizar que todos los colaboradores de Qulla cuenten con las competencias necesarias para un desempeño eficiente y seguro	Ley N° 29783 de Seguridad y Salud en el Trabajo	ODS 8 - Trabajo decente y crecimiento económico
Capacitación y Desarrollo	Desarrollo de carrera	Lineamiento	Ofrecer a los colaboradores oportunidades de crecimiento profesional y personal dentro de la empresa, fortaleciendo la retención del talento.	No aplica	ODS 8 - Trabajo decente y crecimiento económico
	Programas de sucesión	Lineamiento	Garantizar la continuidad de la operación mediante la identificación y preparación de futuros líderes para puestos críticos.	No aplica	ODS 8 - Trabajo decente y crecimiento económico

	Promociones internas	Política	Reconocer el esfuerzo y desempeño de los colaboradores mediante oportunidades de promoción, incentivando la motivación y el compromiso	No aplica	ODS 8 - Trabajo decente y crecimiento económico
	Licencias con goce	Política	Garantizar que las licencias con goce se otorguen de forma justa, transparente y conforme a ley.	Ley N° 31602 - Licencia por fallecimiento de un familiar Ley N° 30012 - Licencia por enfermedad grave o terminal de un familiar directo. Entre otras.	No aplica
	Control de DM y subsidios	Política	Asegurar una adecuada gestión de descansos médicos y el acceso oportuno a subsidios de salud.	Ley N.º 26790 - Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud y su reglamento	ODS 3 - Salud y bienestar
Bienestar	Permisos personales y de salud	Lineamiento	Facilitar a los colaboradores permisos que permitan atender situaciones personales o médicas sin afectar la operación.	No aplica	ODS 3 - Salud y bienestar
	Asignación Familiar	Política	Garantizar el otorgamiento de la asignación familiar a los colaboradores conforme a ley	Ley N° 25129 D.S. N° 035-90-TR	No aplica
	Préstamos	Lineamiento	Brindar apoyo económico a los colaboradores mediante préstamos internos, regulados y con condiciones claras.	No aplica	No aplica

5.2 Balanced Scorecard

Para Brenes (2003) el Balanced Scorecard es una herramienta que ha evolucionado con el paso de los años, permitiendo medir y gestionar el desempeño de una empresa no solo mediante indicadores financieros y no financieros; también promueve la necesidad de complementar la información financiera para los trabajadores de todos los niveles de la empresa. Para emplear este instrumento de gestión se debe tener en cuenta cuatro perspectivas tal como se muestra en la Tabla 20.

Perspectiva Financiera. La perspectiva financiera está enfocada en optimizar costos controlando un gasto recurrente como es el caso del pago de las horas extras que en el último año se incrementó en un 52% lo que refleja una ineficiencia en la programación para el cumplimiento de las operaciones, así como también el desgaste de los trabajadores debido a la sobrecarga laboral. En el caso de Transportes Qulla S.A.C. se propone implementar un indicador semestral que les permita reducir en 10% de horas extras que no impacte en el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

Perspectiva del Cliente. La perspectiva del cliente está enfocada en cómo perciben los clientes y potenciales clientes a Transportes Qulla S.A.C. con la finalidad de lograr la visión de la empresa. Para ello se presentan dos indicadores que son mejorar la satisfacción del cliente final y mejorar la retención de su cartera de clientes esto con el fin de tener clientes satisfechos y fidelizados lo que repercute directamente en los ingresos de la empresa, así como también en su reputación empresarial.

Perspectiva de Procesos Internos. La perspectiva de procesos internos nos permite identificar en qué procesos Transportes Qulla S.A.C. debe enfocarse para cumplir con su planificación. En este caso se presentan dos indicadores enfocados en la calidad operativa interna que son optimizar los tiempos de ejecución de los procesos y tener una línea de

supervisión entrenada en políticas de RR.HH. que permita reducir los tiempos invertidos en la gestión de recursos humanos.

Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento. La perspectiva de aprendizaje y conocimiento está enfocada en mantener la capacidad de cambio y mejora para lograr los objetivos de la empresa para lo cual es importante que los trabajadores de Transportes Qulla S.A.C. cuenten con la capacitación e interiorización de las políticas de RR.HH. Para ello se establecieron los indicadores de diseñar un plan de capacitación alineado a los objetivos de la empresa y un programa de desarrollo de talento.

5.3 Plan de Implementación (Gantt) y Presupuesto

Para implementar Políticas de RR.HH. en Transportes Qulla S.A.C. se elaboró un plan dividido en tres etapas: a) diagnóstico y diseño, b) socialización y capacitación y c) implementación y monitoreo. Para cada etapa se detallaron las actividades necesarias para cumplir con la implementación de la propuesta y mediante un diagrama de Gantt planificaron el inicio y fin de cada una de ellas tal como se muestra en la Tabla 21 y la Tabla 22 respectivamente.

Tabla 20

Balanced Scorecard

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador (KPI)	Fórmula de cálculo	Meta	Línea base	Frecuencia de medición	Responsable
Financiera	Optimizar costos.	% de pago por horas extras	$(\text{Monto pagado por horas extras} / \text{Monto total de planilla}) \times 100$	Reducción del 10% de ahorro mensual	Qulla	Mensual	Gerente de Adm. Y Finanzas
Clientes	Mejorar la retención de su cartera de clientes.	N° Clientes perdidos	Total de clientes que dejaron de adquirir el servicio en el periodo	No perder clientes	Qulla	Trimestral	Gerente Comercial
Procesos internos	Optimizar los tiempos de ejecución de los procesos.	N° de horas hombre invertidas en los procesos de RR.HH.	N° de horas hombre invertidas en los procesos de RR.HH.	Definir tiempos para la gestión de procesos	No existe	Mensual	RR.HH.
Procesos internos	Línea de supervisión entrenada en políticas de RR.HH.	N° de supervisores capacitados N° de horas de capacitación para supervisores	N° de supervisores capacitados Total de horas de capacitación por trimestre	100% de supervisores capacitados	No existe	Trimestral	BB.SS.
Procesos Internos	Identificar el porcentaje de satisfacción del clima laboral	% de satisfacción de los trabajadores	$(\text{N° de trabajadores satisfechos} / \text{Total de trabajadores encuestados}) \times 100$	Aplicación de encuesta de clima	No existe	Anual	Gerente General
Aprendizaje y crecimiento	Diseñar un plan de capacitación alineado a los objetivos de la empresa.	% de trabajadores que aprueban las evaluaciones de los cursos de capacitación	$(\text{N° trabajadores que aprobaron} / \text{N° total evaluados}) \times 100$	Implementación del Plan de Capacitación	No existe	Anual	BB.SS.
Aprendizaje y crecimiento	Implementar Programa de Desarrollo de Talento	N° de trabajadores con estudios patrocinados	N° de trabajadores con estudios universitarios concluidos	Generar promociones internas	Qulla	Anual	RR.HH.

Tabla 21:*Presupuesto de Implementación*

Etapa de la implementación	Nº	Actividades	Presupuesto
	1	Identificación de expectativas de jefes y mandos medios.	S/ 0.00
	2	Elaboración de las políticas y los indicadores de RR.HH. para los procesos activos de Transportes Qulla S.A.C.	S/ 12,000.00
	3	Diseño del flujograma y responsables para cada política.	S/ 4,000.00
Diagnóstico y diseño	4	Recolección de feedback de los supervisores para ajustar las políticas antes de su despliegue total.	S/ 1,500.00
	5	Aprobación de Políticas de RR.HH. por el Gerente de Administración y Finanzas.	S/ 0.00
	6	Aplicación de una prueba piloto las políticas en el pago de horas extras.	S/ 1,000.00
	7	Incorporación de las políticas en la página web de Transportes Qulla (Intranet).	S/ 3,010.00
	8	Elaboración de un manual con todas las políticas de RR.HH. (versión digital).	S/ 3,500.00
	9	Capacitación del área administrativa y supervisores en la aplicación de las nuevas políticas.	S/ 3,000.00
Socialización y Capacitación	10	Campaña de sensibilización a todo el personal sobre la implementación de las políticas de RR.HH.	S/ 2,000.00
	11	Comunicación a los líderes sobre los beneficios de la propuesta (menor rotación, reducción de costos).	S/ 1,000.00
	12	Monitoreo y reconocimiento económico (bonos) a las áreas que cumplen con las políticas.	S/ 500.00
Implementación y Monitoreo	13	Monitoreo interno y feedback a las áreas.	S/ 0.00
	14	Monitoreo externo de los indicadores de gestión de RR. HH. (rotación, pago de horas extras, vacaciones, descansos médicos, subsidios, etc.).	S/ 2,500.00
	15	Auditoría externa de la implementación	S/ 8,000.00
			S/ 42,010.00

5.4 Factores Clave de Éxito

Dentro de los Factores Claves del Éxito se presentarán las condiciones, los recursos y las prácticas que Transportes Qulla S.A.C. debe poseer para garantizar que la propuesta del diseño de políticas de RR.HH. se desarrolle de forma óptima y le permita conseguir los resultados esperados. Para esto se detallan los factores que facilitarán su implementación, así como también los posibles riesgos que pueden obstaculizar el desarrollo del proceso.

Habilitadores

Estos factores son claves y están orientados a asegurar las condiciones necesarias e indispensables para que la propuesta cumpla su objetivo. A continuación, se presenta la Tabla 23 donde se han considerado los habilitadores que facilitarán la implementación del diseño de políticas de RR.HH. de Transportes Qulla S.A.C. y una breve descripción de lo que cada uno de estos contempla.

Uno de los habilitadores principales es el compromiso y apoyo de la Gerencia de Transportes Qulla S.A.C., pues según los resultados obtenidos en la encuesta aplicada sus trabajadores, éstos valoran la cercanía que tienen, lo que ayudará a que sean promotores del cambio. La comunicación efectiva y capacitación constante son factores claves para lograr que las políticas implementadas puedan entenderse y comprenderse, de esta manera se puede lograr una adaptación progresiva. Así mismo, dado que el objetivo de Transportes Qulla S.A.C. es incrementar su cartera de clientes, tener políticas de RR.HH. ordenadas, que cumpla la legislación laboral vigente y garantice la disposición del recurso humano adecuado para las operaciones la hace atractiva ante la mirada de posibles clientes. Por último, tenemos el seguimiento de la implementación, este habilitador nos permite hacer evaluaciones de lo ya implementado para identificar la necesidad de ajustes o refuerzos y de esta manera lograr que las políticas de RR.HH. se mantengan en el tiempo.

Tabla 23*Habilitadores*

Factor Clave - Habilitador	Descripción
Compromiso y apoyo de la Gerencia	Proporciona los recursos necesarios para la implementación de la propuesta y brinda el respaldo para promover las nuevas prácticas.
Comunicación efectiva	Busca que los cambios e implementaciones sean comprendidos por los trabajadores y replicados por los mandos medios.
Capacitación constante	Alinea los procesos básicos de la empresa en base a las nuevas políticas de RR.HH. para que los trabajadores comprendan e interioricen los cambios
Atracción de nuevos clientes	Proyecta una imagen empresarial organizada y comprometida con su cliente interno.
Seguimiento	Evalúa la ejecución del proceso para realizar ajustes de ser necesario y garantiza la permanencia en el tiempo.

Riesgos

Los riesgos también son factores claves e importantes en el proceso de implementación del diseño de políticas de RR.HH. para Transportes Qulla S.A.C. ya que nos permiten identificar amenazas que se puedan presentar durante del desarrollo y elaborar una estrategia que permita anticiparlos, controlarlos o mitigarlos. A continuación, se presenta la Tabla 24 donde se han considerado los riesgos que puedan obstaculizar la ejecución de la propuesta, una breve descripción de estos y las acciones a ejecutar para controlarlos.

Tabla 24*Riesgos*

Factor Clave - Riesgo	Descripción	Acciones
Resistencia al cambio	Los trabajadores pueden presentar resistencia al cambio a ver procesos distintos a los ya empleados o percibirlos como restrictivos.	Desarrollar capacitaciones a trabajadores de RR.HH., jefes y supervisores sobre la gestión de cambio.
Limitación de recursos financieros	Poca capacidad financiera para invertir en consultorías, capacitaciones o canales de difusión.	Identificar los procesos donde se requerirá asesoría especializada y asegurar la disposición de recursos.
Sobrecarga laboral	Evitar la duplicidad o diseñar políticas que hagan procesos más burocráticos.	Establecer flujogramas de fácil comprensión para evitar duplicidad de tareas durante el proceso de aplicación de las nuevas políticas.
Perfil de puesto inadecuado del personal de RR.HH.	El perfil de los trabajadores que conforman el área de RR.HH. carece de requisitos y experiencia indispensable para gestionar todos los frentes de RR.HH.	Evaluar cambio de los trabajadores que gestionan los procesos de RR.HH.
Falta de compromiso de la Gerencia	Si la Gerencia no se involucra en el desarrollo de la implementación de la propuesta esta podría estancarse.	Establecer reuniones periódicas con la Gerencia para evidenciar los cambios obtenidos y el avance de los resultados mediante el análisis e interpretación de sus KPI's.

El principal riesgo para la implementación del diseño de políticas de RR.HH. para Transportes Qulla S.A.C. es la falta de compromiso de la Gerencia ya que si mantienen su enfoque en la operación de las empresas seguirán limitando los otros procesos de soporte. Otro de los riesgos es la resistencia al cambio y como menciona Baguer (2009) dentro de las principales razones para la resistencia al cambio está la necesidad de tiempo para adaptarse al cambio, el esfuerzo que esto implica, desconfianza, temor a lo desconocido y hasta la diferencia entre la evaluación de la situación actual a la futura; es por ello, que se debe buscar que controlar la situación para lograr que los trabajadores cooperen con las nuevas implementaciones. A pesar de que la propuesta elegida requiere de un presupuesto bajo en comparación con las otras alternativas, se deben destinar recursos financieros para asesorías

especializadas a las personas de Recursos Humanos ya que no tienen el perfil para diseñar las políticas. De otro lado se debe considerar una sobrecarga laboral o duplicidad de tareas durante la implementación debido al proceso de adaptación para que se puedan interiorizar las nuevas políticas. Finalmente, el perfil poco especializado de los profesionales del área de RR.HH. también es un riesgo ya que se necesita contar con especialistas que den soporte en los procesos o brindar las capacitaciones que les permitan reforzar sus conocimientos y habilidades.

5.5 Resumen del capítulo

En resumen, en este capítulo se desarrolló una propuesta integral para la implementación de políticas de Recursos Humanos en Transportes Qulla S.A.C. definiendo conceptos clave y resaltando la importancia de alinear las políticas con la estrategia organizacional y la norma ISO 9001. El plan de implementación contempló tres fases, desde el diagnóstico hasta el monitoreo, de tal manera que la empresa pueda realizar un proceso de cambio ordenado y eficiente.

Capítulo VI: Resultados Esperados

En el presente capítulo se detallan los resultados esperados en distintos aspectos tras la implementación de las Políticas de Recursos Humanos en Transportes Qulla S.A.C. Asimismo se presenta la recuperación de la inversión mostrando la viabilidad de la propuesta planteada evidenciando los beneficios cualitativos y cuantitativos que impactan en los objetivos estratégicos de la empresa.

6.1 Resultados esperados del Plan de Implementación

Luego de la implementación de las Políticas de Recursos, se espera que Transportes Qulla S.A.C. alcance los siguientes resultados:

Aspecto Financiero:

- Reducción del pago de sobretiempo: Se busca reducir el 10% del número de horas extras al personal operativo ya que la empresa acumuló en los últimos tres años un total de 203,019.63 horas en sobretiempo. Asimismo, nuestra legislación laboral vigente establece que la jornada extraordinaria será remunerada con una sobretasa que para las dos primeras horas no podrá ser inferior al 25 % por hora calculado sobre la remuneración percibida por el trabajador en función del valor hora correspondiente; y al 35 % para las horas restantes. La empresa pagó anualmente 33836.61 horas en promedio por concepto de sobretiempo (ver Tablas 25).

Tabla 25

Total de horas de sobretiempo del 2022, 2023 y 2024 al 25% y 35%

Año	Cantidad de horas extras al 25%	Cantidad de horas extras al 35%
2022	35,799.50	40,648.50
2023	31,001.50	33,677.80
2024	28,113.00	33,779.33

Nota. Número de horas extras acumuladas durante el año

Según lo analizado en la cantidad de horas que pagó Transportes Qulla S.A.C. a sus trabajadores en los últimos tres años se evidencia que existe una relación directa entre el pago de horas extras y los sobrecostos que estas generan.

Tabla 26

Simulación de pago de sobretiempo en un escenario perfecto en base a la RMV

Puesto	Sueldo	Horario	Sobretiempo	Al mes	% Incremento
Operario	S/1,025.00	06:00 – 14:00	14:00 – 18:00	S/1,353.00	32

Nota. RMV durante el 2024 fue de S/1,025.00

Asimismo, se presenta la Tabla 27 donde se detallan cuáles son los sobrecostos relacionados a los beneficios sociales y en cuánto ascienden para conocer el impacto que tienen.

Tabla 27

Costos laborales totales

	Remuneración Bruta	100
Laborales	CTS	9.72%
	Gratificaciones legales	16.67%
	Vacaciones	8.33%
	Seguro Vida Ley	0.53%
	Aporte ESSALUD	9.00%
	Tributos sobre gratificaciones legales	1.50%
Tributarios Laborales	Tributos sobre vacaciones	0.75%
	SCTR	1.89%
	Contribución a SENATI	0.75%
	Total	49.14%
	Aporte previsional	13.00%
	Impuesto a la Renta	15%, 21%, 30%

Nota. Tomado de Cornejo (2009), Costos y/o sobrecostos laborales: un reto para la creatividad empresarial. Derecho & sociedad. Pp. 301

- Reducción costos asociados a contratación y rotación: Debido a la rotación de 48% que tuvo la empresa en el 2024, se identificó el impacto directo en costos de contratación (adquisición equipos celulares, EPP, ropa de trabajo, exámenes médicos de ingreso y salida, etc.) y en los costos asociados a su rotación. En la Tabla 28 se estima los gastos generados en la empresa por estos procesos.

Tabla 28*Costo de contratación y costo de rotación*

Costo de contratación		Costo de rotación	
EPPS (casco, botas, chaleco, guantes)	S/140.00	Liquidación de Beneficios Sociales - Chofer	S/15,800.40
Convocatoria	S/20.00	Liquidación de Beneficios Sociales – Operario	S/11,568.15
Uniforme (pantalones y polos)	S/80.00	Examen médico de salida	S/80.00
Examen médico de ingreso	S/80.00		
Costo anual	S/10,240.00	Costo anual	S/27,448.55

- Realizar un inventario y control adecuado de uniformes y EPP's: Con la finalidad de optimizar los costos, contar disponibilidad según lo requerido por el trabajador y fortalecer la imagen corporativa generando un sentido de pertenencia y compromiso con la empresa, lo que ayuda a reflejar la formalidad de esta hacia potenciales clientes, proveedores y talento. Así mismo ayudará a la empresa a evitar posibles multas ya que cumpliría la norma legal de seguridad y salud en el trabajo.

Aspecto Interno:

- Implementar políticas de reclutamiento y selección más efectivas: La empresa podrá contratar a los candidatos que se ajusten al perfil requerido y que cuenten con las competencias necesarias para contribuir a los objetivos de la empresa. Por otro lado, tener criterios bien definidos evita contrataciones improvisadas o inadecuadas,

disminuye los sesgos y brinda igualdad de oportunidades. Así mismo, el tener un proceso ordenado ayuda a disminuir la rotación de personal y los gastos asociados a la contratación y capacitación y agilizar la cobertura de vacantes.

Tabla 29

Total de ceses por puesto de trabajo en el 2024

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Chofer	2	0	3	2	1	1	4	1	2	1	3	3
Operario	1	3	2	2	1	1	3	1	0	2	0	2

- Diseñar políticas de capacitación y desarrollo: Se pueden identificar las brechas de habilidades en las áreas con más horas extras (operaciones, logística, recursos humanos). Entrenar a los empleados para ser más eficientes, usar nuevas herramientas o mejorar sus procesos de trabajo les permitirá completar sus tareas dentro de la jornada laboral y reducir costos adicionales por sobretiempos.
- Aumento en la productividad: Una mejor gestión de los tiempos del personal con descripciones de puesto, funciones y políticas bien definidas que incremente la eficiencia del trabajo. Actualizar el Reglamento Interno de Trabajo (R.I.T.) de la empresa ya que en el Capítulo XI Art. 54 se especifica: “Es derecho de la empresa transferir a un trabajador a diferentes puestos cuando se considera necesario dentro de su operatividad para el desarrollo y la mejor aplicación del potencial humano, sin más limitaciones que las establecidas por la legislación laboral respectiva”. De tal manera que se cumplan con las disposiciones requeridas a fin de evitar multas y/o sanciones.

Figura 10

Manual de Organización y Funciones de Transportes Qulla S.A.C.



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES -
MOF
TRANSPORTES QULLA S.A.C.
2021**

Figura 11

Reglamento Interno de Trabajo de Transportes Qulla S.A.C.



- Mejora del clima laboral y la cultura organizacional: Un mayor bienestar del trabajador es directamente proporcional al rendimiento. Políticas claras y justas generan mayor motivación y compromiso. Sin embargo, es importante tener en cuenta que los beneficios otorgados a los trabajadores deben estar plenamente justificados de tal manera que esto no perjudique a la empresa.

Tabla 30*Porcentaje de préstamos del total de la planilla*

	Préstamos en EE.FF.	
2022	S/87,633.14	23%
2023	S/70,320-66	19%
2024	S/112,130-36	34%

- Fortalecimiento del sentido de pertenencia: Fomentar un entorno de trabajo ordenado y reforzar e impulsar el cumplimiento del Art. 35 del Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo (R.I.S.S.T. – Junio, 2013, pp. 49) que señala que: “el mantenimiento y aseo de los servicios higiénicos estará a cargo del personal de limpieza, sin embargo, cada trabajador es responsable de velar por su conservación y comodidad, debiendo informar cualquier acto indebido que deteriore el referido ambiente”.
- Reducción de la sobrecarga laboral o asignación ineficiente de tareas a través del diseño de objetivos claros y monitoreo del progreso de manera más efectiva permitirá a los supervisores distribuir las responsabilidades de manera equitativa. Esto evita la sobrecarga en ciertos empleados o equipos y reduce la necesidad de trabajar horas adicionales.

Tabla 31*Ausentismos por periodos*

Periodo	Descansos Médicos	Subsidios	Faltas	Permisos por horas	Permisos por días
2022	124.00	217.00	84.00	0.00	83.00
2023	136.00	290.00	147.00	18.50	61.00
2024	209.00	213.00	286.00	12.50	77.00

Aspecto externo (clientes):

- Mejora de la imagen institucional: La empresa tiene una imagen institucional poco atractiva a nuevos clientes y candidatos a nuevas ofertas laborales. Al mostrar una gestión eficiente en sus procesos la empresa puede captar clientes y nuevos talentos logrando mejorar su reputación frente a la competencia y obteniendo la posibilidad de alcanzar mejores oportunidades en el mercado.

6.2 Recuperación de la inversión

Dentro de la recuperación de la inversión se busca obtener resultados a nivel cualitativo y cuantitativo:

Resultados cualitativos. Alineados a cada perspectiva del Balanced Scorecard se busca lograr los siguientes resultados detallados en la Tabla 30.

Tabla 32

Resultados Cualitativos

Perspectiva BSC	Resultados Cualitativos
Financiera	Mayor eficiencia operativa, mejora en control de planilla, reducción de carga laboral.
Clientes	Mejora en percepción del servicio y reducción de quejas
Procesos Internos	Menor dependencia de gestiones manuales y mejora en toma de decisiones
Procesos Internos	Supervisores empoderados, reducción de errores en gestión de personal
Procesos Internos	Mejora del ambiente laboral y mayor compromiso.
Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecimiento de competencias clave, mayor alineación entre talento y estrategia
Aprendizaje y Crecimiento	Promoción interna basada en mérito, retención de talento y reducción de rotación

Resultados cuantitativos. Alineados al aspecto financiero y de procesos internos del Balanced Scorecard se busca lograr los siguientes resultados detallados en la Tabla 31.

Tabla 33

Resultados Cuantitativos

Definiciones del supuesto base	Importe (S/ O %)
1: Inversión inicial	S/42,010.00
2: Sobretiempo (promedio anual)	S/33,836.61
• Reducción proyectada	15%
• Impacto adicional en beneficios sociales	30%
3: Costo por rotación anual	S/27,448.55
• Reducción proyectada de rotación	20%
4: Costo por contratación anual	S/10,240.00
• Reducción proyectada de contratación	20%
5: Multas evitadas por incumplimiento normativo	S/5,00.00

Análisis detallado:

- Ahorro por reducción de sobretiempo (15%)

Ahorro de sobretiempo = S/ 33,836.61 × 0.15 = S/ 5,075.49

- Ahorro en beneficios sociales (30% de ahorro en sobretiempo)

Ahorro de BBSS = S/ 5,075.49 × 0.30 = S/ 1,522.65

- Ahorro por rotación (20%)

Ahorro por rotación = S/ 27,448.55 × 0.20 = S/ 5,489.71

- Ahorro por contratación (20%)

Ahorro por contratación = S/ 10,240.00 × 0.20 = S/ 2,048.00

- Multas evitadas (Monto conservador sugerido en base a la UIT)

Ahorro por cumplimiento normativo = S/ 8,000.00

- Beneficio anual total (BAT)

$$\text{BAT} = \text{S/ } 5,075.49 + \text{S/ } 1,522.65 + \text{S/ } 5,489.71 + \text{S/ } 2,048.00 + \text{S/ } 8,000.00 = \text{S/ } 22,135.85$$

$$\text{Tiempo de recuperación} = \frac{\text{Inversión}}{\text{Beneficio anual}} \times 100$$

$$\text{Tiempo de recuperación} = \frac{\text{S/ } 42,010}{\text{S/ } 22,135.85} \times 100 = \underline{\underline{23 \text{ meses}}}$$

- Retorno sobre la inversión (ROI) proyectado a 3 años:

$$\text{Beneficio (3 años)} = \text{S/ } 22,135.85 \times 3 = 66,407.55$$

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficios esperados} - \text{Inversión realizada}}{\text{Inversión realizada}} \times 100$$

$$\text{ROI} = \frac{\text{S/ } 66,407.55 - \text{S/ } 42,010}{\text{S/ } 42,010} \times 100 = \underline{\underline{58.10\%}}$$

- Proyección anual de recuperación: en la Tabla 32 se presenta la proyección de la recuperación en los próximos cinco años.

Tabla 34

Proyección anual de recuperación

Año	Beneficio anual (S/.)	Beneficio acumulado (S/.)	Saldo neto (Acumulado – Inversión)
1	22,135.85	22,135.85	-19,874.15
2	22,135.85	44,271.70	2,261.70
3	22,135.85	66,407.55	24,397.55
4	22,135.85	88,543.40	46,533.40
5	22,135.85	110,679.25	68,669.25

La implementación del diseño de políticas de Recursos Humanos en Transportes Qulla S.A.C. generará un beneficio económico anual estimado de S/ 22,135.85. Este resultado se sustenta en la reducción del pago por horas extras (15%), el ahorro en beneficios sociales (30%), la disminución de la rotación de personal (20%), la optimización de los procesos de contratación (20%) y la prevención de sanciones por incumplimientos normativos.

6.3 Resumen del capítulo

En el presente capítulo se abordaron los resultados esperados de la implementación de las Políticas de RR.HH. contemplando una inversión inicial de S/ 42,010.00. Se proyecta la recuperación del capital en aproximadamente 1.9 años (23 meses) y en un horizonte de tres años el ROI alcanzaría el 58.1%, lo que confirma la viabilidad financiera de la propuesta y su impacto positivo en la eficiencia operativa, el cumplimiento legal y el fortalecimiento de la gestión de RR.HH.

Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del Business Consulting elaborado para Transportes Qulla S.A.C., destacando el valor estratégico que estas acciones aportan a la empresa. A pesar de que Transportes Qulla S.A.C. opera como una mediana empresa, la iniciativa propuesta tiene el potencial de fortalecer su sostenibilidad a largo plazo. Además, se evidencia cómo estas acciones pueden contribuir directamente al cumplimiento de diversos ODS alineados al trabajo decente y crecimiento económico, salud y bienestar, producción y consumo responsable, entre otras.

7.1 Conclusiones

La implementación de un área de RR.HH. estructurada y soportada por políticas claras representa una oportunidad estratégica para Transportes Qulla S.A.C., ya que le permitirá reformular sus procesos y mejorar su eficiencia. Con esta propuesta se busca que las políticas y/o lineamientos los ayuden a optimizar la gestión del personal, reducir el exceso de horas extras, disminuir los niveles de rotación y garantizar el cumplimiento normativo e incluyan acciones que reduzcan la carga laboral y los ayuden a prevenir riesgos físicos y psicosociales, promoviendo la salud y bienestar de los trabajadores. Todo esto fortalece su productividad y reduce sobrecostos y promueve condiciones laborales más justas y ordenadas las cuales se alinean con los ODS 8 y 3- Trabajo decente y crecimiento económico y Salud y Bienestar respectivamente.

De las tres propuestas sugeridas, se concluyó que la implementación de políticas de RR.HH. es la más factible y sostenible. Esta alternativa representa una inversión eficiente y de bajo costo, que permitirá a la empresa reducir un 15% las horas extras, disminuir en 20% los costos asociados a la rotación y contratación de personal, y prevenir sanciones normativas. Esta propuesta no solo garantiza una mejora para la empresa, sino que también se

alinea con la necesidad de fomentar prácticas laborales responsables, que aseguren un entorno laboral digno, ordenado y con mayor previsibilidad, contribuyendo así al cumplimiento de metas vinculadas al ODS 8. También se evidencia una contribución hacia la ODS 12-Producción y consumo responsable ya que, al reducir sobrecostos, optimizar procesos y minimizar desperdicio de recursos (ej. menor rotación → menos gasto en uniformes, EPP y convocatorias), la empresa también está gestionando de manera más responsable sus recursos.

La propuesta asegura la recuperación de su inversión inicial (S/42,010.00) en un plazo de 23 meses y un ROI proyectado de 58.1% en tres años. Estos resultados reflejan no solo la viabilidad financiera de la propuesta, sino también su aporte a la sostenibilidad de la empresa y al bienestar de los trabajadores garantizando mejores prácticas en la gestión de RR.HH. e impactando en el clima organizacional y en el crecimiento sostenible de Transportes Qulla S.A.C.

7.2 Recomendaciones

Desarrollar un plan de involucramiento y sensibilización dirigido a la gerencia y a los líderes de la empresa, orientado a generar compromiso y cohesión en torno al cambio. Este enfoque fortalecerá el liderazgo interno como motor de transformación, facilitará la adopción de nuevas políticas y promoverá un mejor ambiente laboral coherente con la meta del ODS 8.5: trabajo decente para todos.

Priorizar la implementación gradual de las políticas de RR.HH. con mayor impacto, como reclutamiento, selección, bienestar laboral y administración de personal. Esta estrategia permitirá alcanzar mejoras sostenibles en la gestión del talento, optimizando recursos y reforzando el desarrollo de capacidades en el equipo profesional de la empresa, en línea con

el ODS 8.2: lograr niveles más altos de productividad mediante la diversificación, la innovación y la modernización tecnológica.

Garantizar que la metodología de consultoría utilizada incorpore la documentación formal de procesos, herramientas y flujos de trabajo implementados. De este modo, se asegura la transferencia de conocimiento y la permanencia de las mejoras en el tiempo, fortaleciendo la gestión de RR.HH. y contribuyendo a la sostenibilidad de la empresa, tal como lo promueve el ODS 8.3: fomentar así políticas orientadas al desarrollo productivo y a la creación de empleo decente.



Referencias

Alles, M. (2024). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Granica.

https://www.google.com.pe/books/edition/Diccionario_de_T%C3%A9rminos_de_Re cursos_Hum/OywwEQAAQBAJ

Alonso, M., & Martínez, P. (2023). La importancia de un departamento de RRHH en el éxito empresarial. *Revista de Gestión y Recursos Humanos*, 15(2), 125-138.

<https://ejemplo.org/revista/15/2>

Ames-Guerrero, R. (2022). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. *Económicas CUC*, 43(1), 9.

<https://doi.org/10.17981/econcuc.43.1.2022.org.1>

Arias, M. (2022). *El límite de las horas extras máximas de una jornada laboral y su afectación al derecho al descanso* [Tesis de licenciatura, Universidad San Martín de Porres]. Repositorio USMP.

<https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/12341>

Archundia, A. (2023). *Habilidades directivas y mandos medios intermedios*. Ibukku.

https://www.google.com.pe/books/edition/Habilidades_Directivas_Y_Mandos_Medios_I/c6LvEAAAQBAJ

Baguer, A. (2009). *Dirección de personas*. Editorial Díaz de Santos S.A.

https://www.google.com.pe/books/edition/Direcci%C3%B3n_de_personas/bGHGtmqo_D8C?hl=es&gbpv=1

- Brenes, L. (2003). *Dirección estratégica para organizaciones inteligentes*. Euned.
https://www.google.com.pe/books/edition/Direcci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica_Para_Organizacio/JrpKKrgkWwcC
- Cabrera, L. (2022). *El onboarding como estrategia de mejora de desempeño y disminución de rotación del personal* [Tesis de licenciatura]. Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil. <http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/handle/123456789/1749>
- Cárcamo, G., & Huamán, S. (2022). Pausas activas para la mejora del desempeño laboral en el personal. *Revista de Ergonomía y Salud Ocupacional*, 1(1), 1-10. Dialnet.
- Carro, R., & González, D. (2020). *Administración de las operaciones*. Universidad Nacional del Mar de Plata. <https://istlariobamba.edu.ec/books/seguridad/3.pdf>
- Ceballos, A. (2024). La gestión estratégica de recursos humanos: claves para el éxito empresarial. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 12(2), 15-25.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del talento humano* (3.^a ed.). McGraw-Hill.
- Comexperú. (2024). Transporte terrestre de carga creció en un 4,6% entre enero y abril de 2024. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/transporte-terrestre-de-carga-crecio-un-46-entre-enero-y-abril-de-2024>
- Cornejo-Aparicio, V., & Flores-Silva, S. (2019). Modelo para el diseño organizacional basado en cualidades. *Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de Información*, 733. Universidad Nacional San Agustín de Arequipa.
<https://www.proquest.com/openview/8a2868ccf43245be0094007e01479d5a/1.pdf>

Corredor, A. (2021). *Diseña tu modelo de negocio*. Merakiu.

https://www.google.com.pe/books/edition/DISE%C3%91A_TU_MODELO_DE_NEGOCIO/6LYVEAAAQBAJ

Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *La gestión de los recursos humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación* (3.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana de España.

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/46441175/4.-La_Gestion_de_los_RH-libre.pdf

Freed, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.

Gallegos, M., Bedón, L., & Ocampo, D. (2018). Factores de retención de talento humano en empresas públicas del Ecuador. *Revista de Ciencias Administrativas y Financieras*, 7(1), 105-118. <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/>

Grupo Qulla S.A.C. (s.f.). *Inicio*. <https://grupoqulla.com>

Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima. (2024). *Desempeño del sector servicios en 2024: Análisis y perspectivas*.

<https://lacamara.pe/desempeno-del-sector-servicios-en-2024-analisis-y-perspectivas>

Lawrence, J. (2003). *Principios de administración financiera*. Pearson Educación.

https://www.google.com.pe/books/edition/Principios_de_administraci%C3%B3n_financiera/KS_04zILe2gC

Martínez, J. (2025). *Dominando el arte del pensamiento crítico*.

https://www.google.com.pe/books/edition/Dominando_el_Arte_del_Pensamiento_Cr%C3%ADti/2_9BEQAAQBAJ

- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2015). *Informe 82-2015-MTPE/2/14.1: Seguridad y salud en el trabajo*. MTPE. <https://img.lpderecho.pe/wp-content/uploads/2020/09/Inf.-82-2015-MTPE-seguridad-salud-trabajo-LP.pdf>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2023). *Anuario estadístico 2023*. Oficina de Estadística - OGPP. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6778544/344726-anuario-estadistico-2023.pdf>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2024). PBI Nacional y VAB Transporte, almacenamiento, correo y mensajería 2007-2023. <https://www.gob.pe/institucion/mtc/informes-publicaciones/344781-estadistica-indicadores-economicos-sectoriales-transportes>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2022). *Compendio de normas laborales del régimen privado* (pp. 308). <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7471142/6359927-final-regimen-privado.pdf>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2024). *Manual de preguntas frecuentes laborales*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5859785/5193674-13-mdpf-actualizado-2023-2-firmado-1-f-oom-ogpp-dpflcnl-y-dgppflit.pdf>
- Mordor Intelligence. (2023). *Análisis de participación y tamaño del mercado de transporte de carga por carretera en Perú: Tendencias de crecimiento y pronóstico (2024-2029)*. <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/peru-road-freight-transport-market>

- Néstor, S. J. (2008). Decisión de comprar o alquilar activos fijos. *Gestión en el Tercer Milenio*, 11(22), 9-21. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
<https://www.redalyc.org/pdf/816/81619829002.pdf>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.
https://www.google.com.pe/books/edition/Generaci%C3%B3n_de_modelos_de_negocio/NBSaoWaxeRsC
- Othon, E. (2014). *Administración de la compensación: Sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. eLibro. <https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/39377?page=14>
- Pérez van Morlegan, L., & Ayala, J. C. (2021). *La gestión moderna en recursos humanos* (1.^a ed.). Editorial Universitaria de Buenos Aires.
<https://books.google.es/books?id=9x9REAAAQBAJ>
- PUCP. (2023). *Business Consulting para la empresa Unimaq S.A.* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio PUCP.
- SafeLink. (2024). ¿Cuáles son los principales problemas de seguridad en el transporte de carga en Perú? <https://www.safelinkmexico.com/cuales-son-los-principales-problemas-de-seguridad-en-el-transporte-de-carga-en-peru>
- Servir. (2022). *Preguntas frecuentes sobre la gestión de la capacitación*. Gobierno del Perú.
<https://www.gob.pe/servir>
- South Express Cargo. (2023). *Innovaciones tecnológicas en el transporte de carga terrestre*.
<https://www.southexpress.pe/innovaciones-tecnologicas-en-el-transporte-de-carga-terrestre>

Superintendencia de Seguridad Social [SUSESO]. (2023). ¿En qué horarios se realizan las reuniones? Gobierno de Chile. <https://www.suseso.cl>

Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral [Sunafil]. (2024, marzo 12). Límite de carga para portadores no deberá exceder los 20 kilos. Gobierno del Perú. <https://www.gob.pe/institucion/sunafil/noticias/975927>

Terán, D., & González, N. (2023). *Habilidades directivas en ingeniería*. https://www.google.com.pe/books/edition/Habilidades_directivas_en_ingenier%C3%ADa/mgWoEAAAQBAJ

Transportes Qulla S.A.C. (2021). *Manual de organización y funciones*.

Transportes Qulla S.A.C. (2014). *Reglamento Interno de Trabajo*.

Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos champions*. Granica. https://www.google.com.pe/books/edition/Recursos_humanos_champions/C16p045Zpr0C

Uribe, M. (2021). *Administración estratégica: Modelo de aplicación para organizaciones latinoamericanas*. Ediciones de la U. https://www.google.com.pe/books/edition/Administraci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica/s0cxEAAAQBAJ

Van Den Berghe, E. (2010). *Gestión y gerencia empresariales*. Ecoe. https://www.google.com.pe/books/edition/Gesti%C3%B3n_y_gerencia_empresariales_2da_ed/8QmlAQAAQBAJ

Villagra, J. (2016). *Indicadores de gestión: Un enfoque práctico*. Cengage Learning Editores.

Apéndice A: Guía de entrevista a Representante Legal de Transportes Qulla S.A.C.

1. Objetivo:

Esta entrevista tiene por objetivo recabar información relevante para el inicio del Business Consulting a la empresa de Transportes Qulla S.A.C., quien brinda servicios de operador logístico y transporte.

Las respuestas al cuestionario se manejan de manera confidencial y serán de uso académico.

2. Entrevistada:

Sra. Elizabeth Santana Escate

Cargo: Abogada Transportes Qulla

3. Fecha y horario:

- Fecha: 25 de Setiembre del 2024.
- Hora: 17: 00 PM.
- Duración: 60 minutos.
- Modalidad: Virtual por plataforma Google Meet

4. Preguntas de levantamiento de información:

- a. ¿Comente en qué año inicia su operación la empresa y como se ha venido desarrollando en el tiempo hasta la actualidad?
- b. ¿Qué objetivos tiene la organización en estos momentos?
- c. Actualmente, ¿cuáles son las limitaciones que presenta la empresa?
- d. ¿Cuáles son las ventajas competitivas que posee la empresa de Transportes Qulla?
¿Qué los diferencia en el mercado o que los hace atractivos?
- e. ¿Cuáles son los competidores en el mercado local?
- f. ¿Cuál es la situación financiera de la empresa de transportes Qulla?
- g. ¿Cuáles son los desafíos que tiene Transporte Qulla?

- h. ¿Cómo se gestiona la relación con los clientes? (internos y externos)
- i. Coméntanos sobre la estructura de la empresa



Apéndice B: Guía de entrevista a Gerentes de Transportes Qulla S.A.C.

1. Objetivo:

Conocer y comprender el funcionamiento de la empresa; así como sus inicios en el mercado de servicio de transporte y sus objetivos organizacionales. Las respuestas al cuestionario se manejan de manera confidencial y serán de uso académico.

2. Entrevistados:

- Javier Raúl Maurtua Modonese Gerente General.
- Michel Raúl Ipinza Girbau Gerente de Transportes Qulla S. A. C.

3. Fecha y horario:

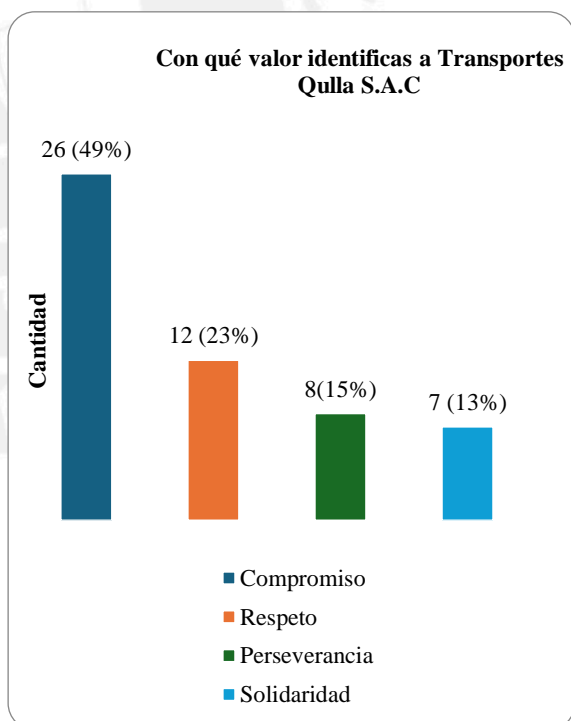
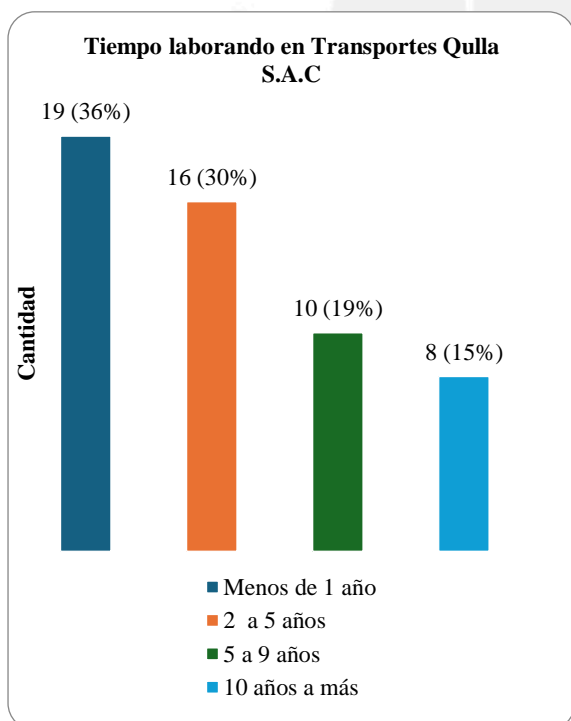
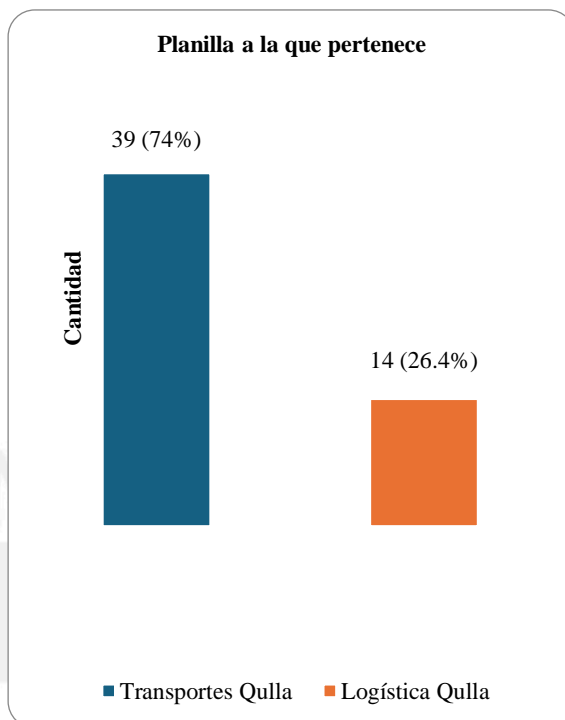
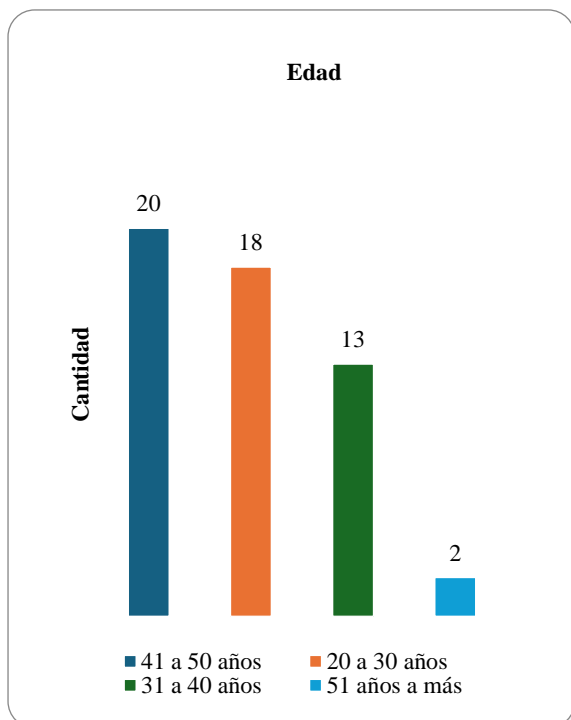
- Fecha: 30 de septiembre del 2024
- Hora: 10: 00 a. m.
- Duración: 02 horas
- Modalidad: Presencial – Sede Villa El Salvador

4. Preguntas para levantamiento de información:

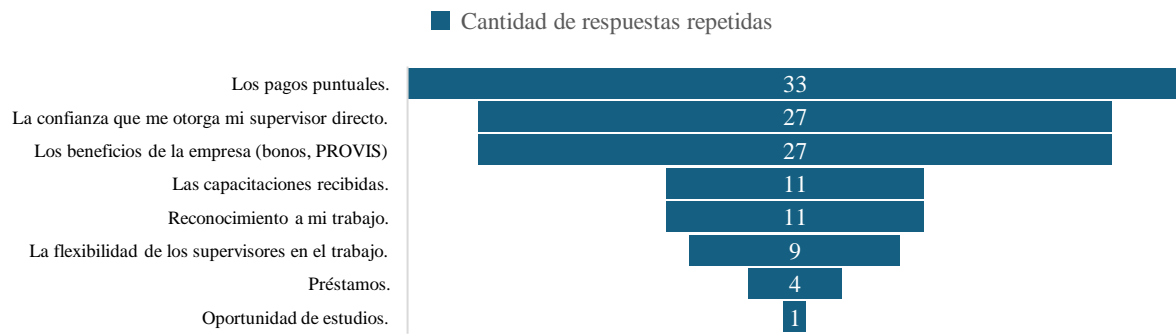
- a. ¿Cómo fueron los inicios de Transporte Qulla S. A. C. (fecha de inicio, ubicación, cantidad de unidades, cantidad de trabajadores, primeros clientes) y cómo se encuentran en la actualidad?
- b. ¿Cuál es el flujo del servicio brindado por Transportes Qulla S. A. C.?
- c. ¿Cuáles son sus objetivos organizacionales?
- d. ¿La situación actual de sus operaciones es sostenible en el mediano y largo plazo?
¿Cómo se visualizan dentro de cinco años y diez años?
- e. ¿Cuál es su plan de trabajo en el corto-mediano plazo para incrementar la productividad?
- f. ¿Qué fortalezas considera tiene la empresa?
- g. ¿Qué debilidades considera tiene la empresa? (limitaciones)

- h. ¿Qué oportunidades de mejora tiene la empresa?
- i. ¿Qué amenazas tiene la empresa de Transportes Qulla S. A. C.?
- j. ¿Quiénes son sus principales competidores en el mercado? ¿Cómo monitorean a la competencia?
- k. ¿Quiénes son sus principales clientes?
- l. ¿Cuáles son los medios por los cuales ofrecen sus servicios?
- m. ¿Cuál es su ventaja competitiva? (Punto de diferencia con la competencia)
- n. ¿Cuál es el proceso de ventas y el seguimiento para que el cliente pueda agendar sus servicios?
- o. ¿Cuál es el proceso de post venta del servicio y/o seguimiento que realizan sus vendedores a su cartera de clientes?
- p. ¿En qué parte de sus procesos se genera el cuello de botella para cumplir con la atención de sus operaciones?
- q. ¿Se cuenta con la cantidad necesaria de personal de transportes?
- r. ¿Cuál es el problema más común al momento de cumplir con sus servicios?
- s. ¿Cómo se gestiona la relación con los clientes internos y externos?
- t. ¿Cómo describirían su cultura organizacional?
- u. ¿Cuáles son sus valores organizacionales?
- v. Mencionen cuáles creen que fueron los momentos hitos para Transporte Qulla S.A.C. (inicio, incremento de operaciones, nuevos clientes, reubicación).
- w. ¿Cómo afrontó Transportes Qulla S. A. C. la pandemia?

Apéndice C: Resultados de la encuesta aplicada



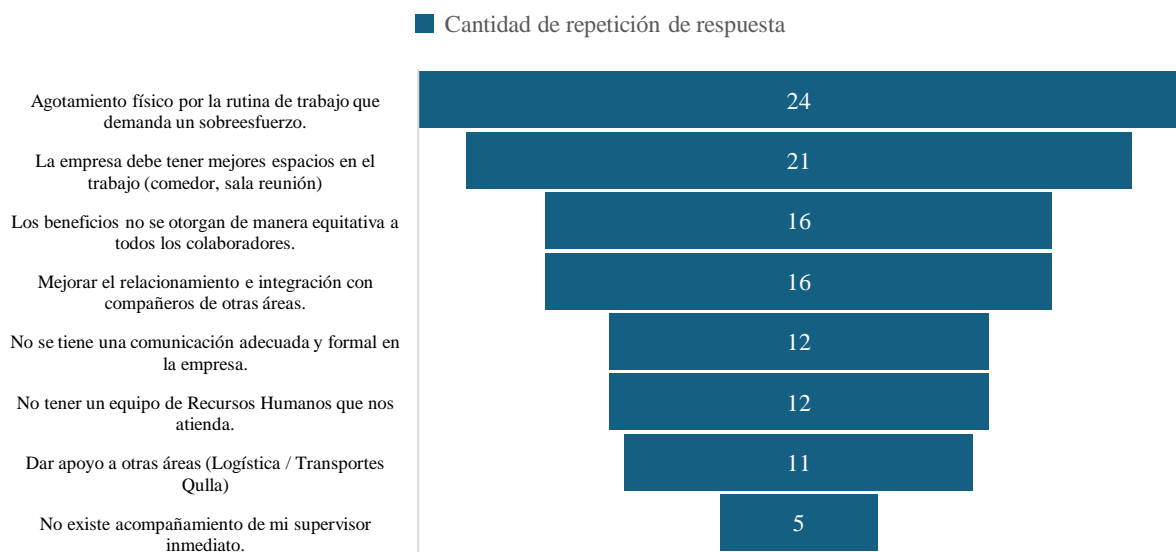
¿Qué es lo que más valoras de trabajar en Transportes Qulla S.A.C?

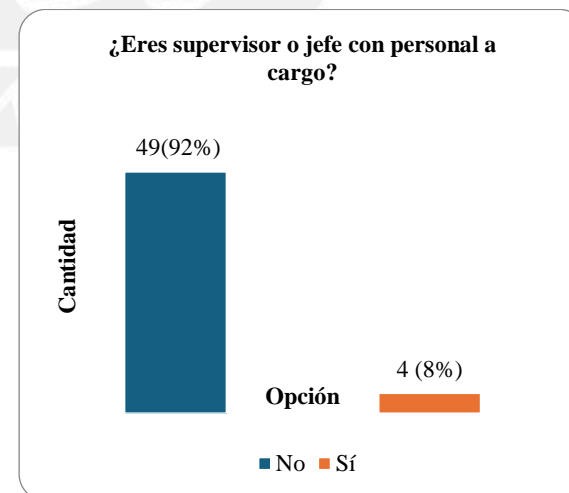
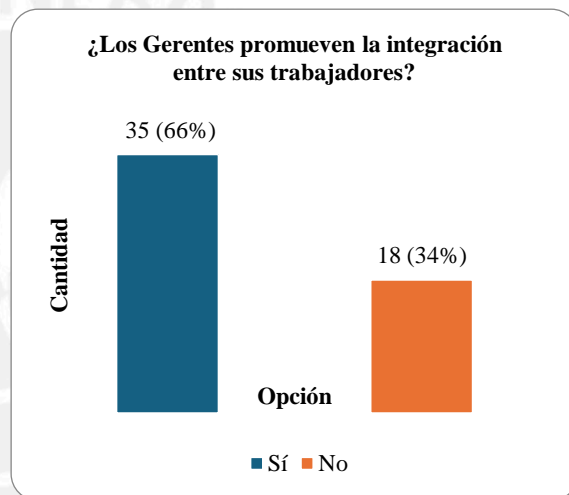
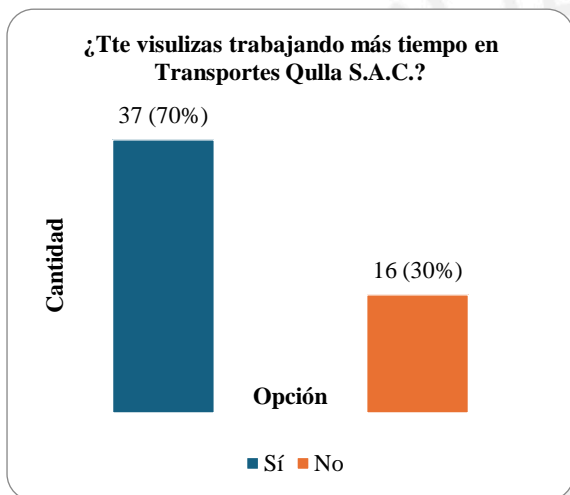
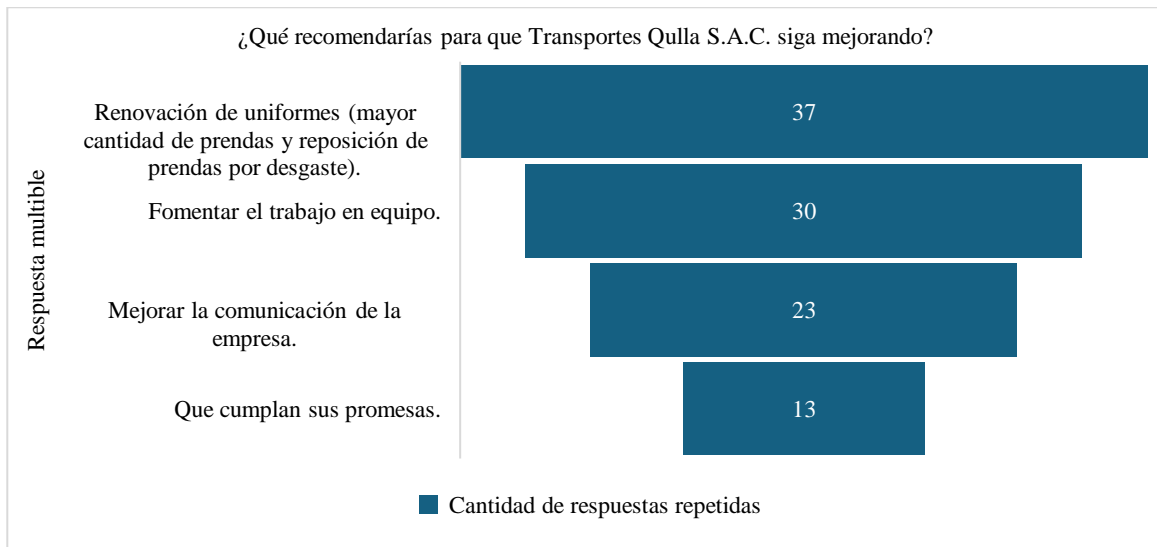


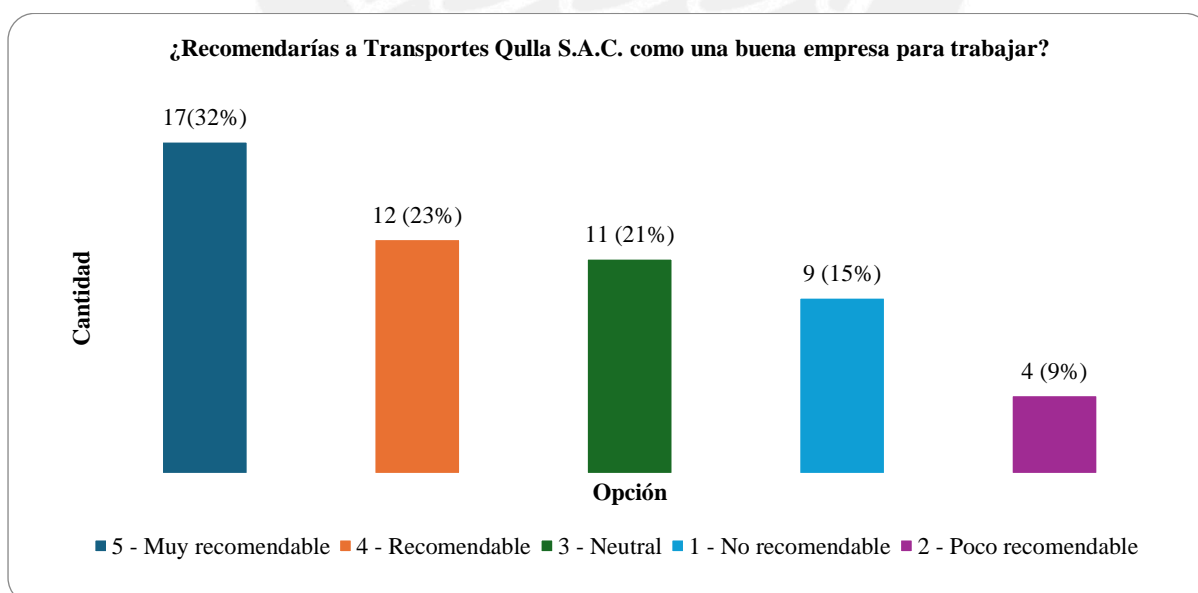
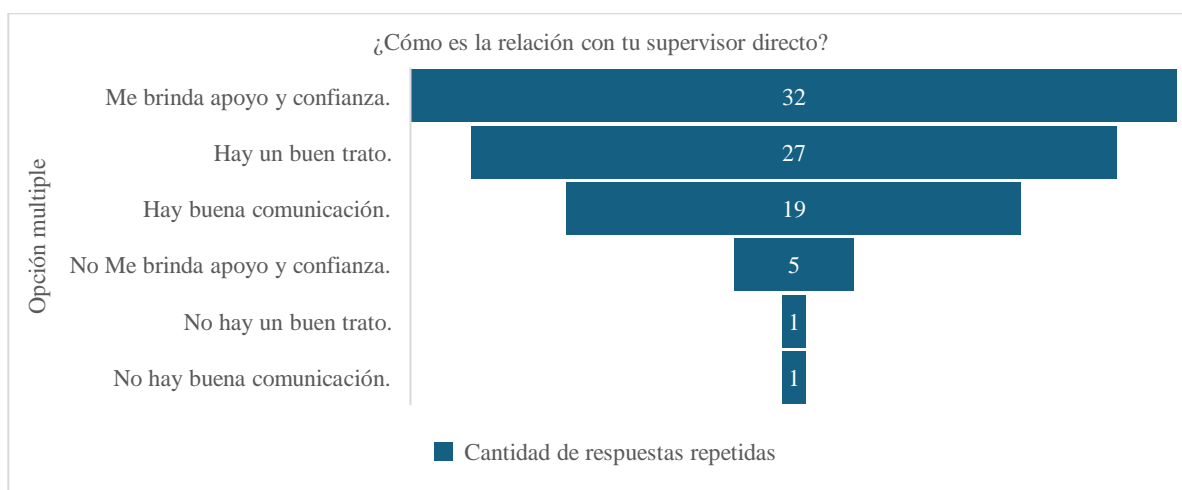
¿Qué beneficios diferentes a otras empresa te ofrece Transportes Qulla S.A.C.



¿Qué problemas identificas que Transportes Qulla S.A.C. deba abordar?







Apéndice D: Instalaciones de Transportes Qulla S.A.C.

Figura D1:

Reunión de inicio de labores.



Nota. Imagen tomada durante la visita de campo (2024).

Figura D2:

Entrevista a los trabajadores.



Nota. Imagen tomada durante la visita de campo (2024).

Figura D3:

Sala de reuniones de Transportes Qulla S.A.C.



Nota. Imagen tomada durante la visita de campo (2025).

Figura D4:

Vestuarios de Transportes Qulla S.A.C.



Nota. Imagen tomada durante la visita de campo (2025).

Figura D5:

Oficina de Operaciones de Transportes Qulla S.A.C.



Nota. Imagen tomada durante la visita de campo (2025).

Figura D6:

Taller de Mantenimiento de Transportes Qulla S.A.C.



Nota. Imagen tomada durante la visita de campo (2025).

Figura D7:

Zona de acopio de Transportes Qulla S.A.C.



Nota. Imagen tomada durante la visita de campo (2025).

